



Creacción

INDUSTRIAS CREATIVAS
Y DEMOCRACIA



El Centro Internacional para la Empresa Privada

(Center for International Private Enterprise, CIPE) tiene como misión apoyar la democracia a través del fortalecimiento de la empresa privada. CIPE trabaja con líderes empresariales, políticos y de la sociedad civil para construir instituciones democráticas que generen un entorno propicio para el florecimiento del espíritu empresarial y del sector privado.

CIPE es una filial de la Cámara de Comercio de Estados Unidos y uno de los cuatro institutos principales de la Fundación Nacional para la Democracia (National Endowment for Democracy, NED). Fue creado en 1985 por el Gobierno de Estados Unidos, bajo el principio de que la libertad económica y la libertad política están estrechamente relacionadas: un sector privado próspero necesita una democracia sólida para funcionar, y viceversa.

CIPE ha establecido alianzas con asociaciones empresariales, centros de pensamiento y otras organizaciones del sector privado en más de 60 países del mundo. Sus programas promueven un sistema basado en reglas que enfatizan los principios de gobernanza democrática, lucha contra la corrupción, fomento de la actividad empresarial y apertura de los mercados. Así, CIPE y su red global de socios crean conocimientos y desarrollan herramientas prácticas para impulsar el cambio local.

Tijuana Innovadora una plataforma de innovación social para la ciudad de Tijuana. A través de nuestros

programas transformamos a la ciudadanía y, como consecuencia, a la región, fortaleciendo una sociedad comprometida y con arraigo.

Tijuana es una metrópoli con más de 1 millón y medio de habitantes, vecina de la quinta mayor economía a nivel global, el estado de California, con quien comparte la frontera terrestre más transitada del mundo. Su situación geográfica la ha convertido en una de las urbes de mayor crecimiento económico y demográfico de México, siendo receptora de miles de migrantes. Este crecimiento ha generado un enorme capital humano y grandes retos de integración y desarrollo.

En 2010 emprendimos un magno evento que cimbró a la ciudad. Convocó a organizaciones, activistas sociales y ciudadanía para trabajar juntos por una mejor ciudad, en especial nuestras juventudes. Convertida orgánicamente en movimiento, actualmente trabajamos en 10 programas permanentes: Sinfónica Juvenil, Paseo de la Fama, Arte en la Industria, Líderes, Innovamoda, DiseñoLab, FabLab, Tijuana Verde, Casa de la Ideas y Comuna Creativa, quien convoca este esfuerzo por trabajar en particular democracia y economía creativa.

Tijuana Innovadora es una plataforma que fortalece la ciudadanía, promueve lo positivo de la ciudad y crea un sentido de pertenencia que integra a la sociedad en un esfuerzo colectivo y binacional en alianza y colaboración con otros actores (comunidad, gobiernos y empresas) para crear comunidades activas, comprometidas, conscientes, congruentes y creativas.



Creación México:

**Promoviendo una Cultura Democrática
Abordando la Inseguridad Ciudadana,
Fomentando el Emprendimiento
Juvenil y la Participación Ciudadana.**



Agradecimientos

El Centro Internacional para la Empresa Privada, CIPE por sus siglas en inglés, fortalece la democracia alrededor del mundo a través de la empresa privada y reformas de mercado. Desde su fundación en 1983, el CIPE ha trabajado con líderes empresariales, personas de la política y el periodismo para construir las instituciones cívicas vitales para una sociedad democrática. Dentro de las principales áreas de trabajo se encuentra el fortalecimiento de los ecosistemas emprendedores, y el impulso de políticas públicas para el desarrollo económico con particular énfasis en la participación de las mujeres y los jóvenes.

A nivel América Latina, CIPE colabora con organizaciones cívicas y empresariales locales en el desarrollo de proyectos que promueven la participación ciudadana. Como ejemplo, en los últimos 5 años han impulsado un programa de industrias creativas en Guatemala fortaleciendo la creación de empresas y el crecimiento de las mismas. En México cuentan con diversos programas y en Tijuana establecieron un acuerdo de colaboración en 2021 con Tijuana Innovadora para el impulso a las industrias creativas y la participación de las y los jóvenes.

John Zemko

Director Regional para América Latina y el Caribe
Centro Internacional para la Empresa Privada



Buscar y encontrar en medio de la actividad de una dinámica y bulliciosa ciudad como es Tijuana a las Industrias Culturales y Creativas no es fácil. Ha requerido de esfuerzo, dedicación amorosa y de meticulosidad científica que venga finalmente a mostrar el trabajo bien realizado ante CIPE, nuestro patrocinador, y ante la sociedad en general que encontrará en este estudio un instrumento práctico y efectivo del tesoro que representa la creatividad.

A todas las personas que participamos en este esfuerzo, nos complace presentar a la comunidad el resultado de muchos meses de trabajo, al mismo tiempo, agradecemos la confianza y la responsabilidad que nos otorgaron.

José Galicot

Presidente Fundador
Tijuana Innovadora



Prefacio

¿Por qué promover ciudadanía y fortalecer las Industrias Culturales y Creativas?

La riqueza de culturas que se encuentran -y desencuentran- en esta región ha sido tema mediático desde la fundación de la frontera. Híbrida y dinámica, las vocaciones de Tijuana han sido sensibles y audaces gracias a -entre otras características- su oportunidad geográfica. Este circunstancial suceso territorial ha generado retos, servicios, oportunidades, productos y fortalezas que no podrían darse en otra latitud. Y esto incluye a la Industria Creativa y Cultural, ICC por sus siglas.

La ICC fue iniciativa de nuestro colectivo desde su origen. Con el binomio Tecnología y Cultura, Tijuana Innovadora 2010 puso en la mesa de debate la urgencia de explorar el potencial del entonces movimiento digital y sus vínculos con la economía de la cultura y el arte.

A lo largo de 12 años, en la esfera de Comuna Creativa de Tijuana Innovadora hemos enriquecido esos vínculos, promoviendo el potencial económico de la industria cultural y creativa y fomentando la participación democrática de la comunidad, juventudes, colectivos y agentes creativos impulsando espacios de encuentro, alianzas comprometidas y ejercicios emprendedores.

Uno de estos esfuerzos es este que tienes en tus manos: **Creacción**, cuyo nombre está compuesto por las palabras **crear y acción**. Un sueño convertido en realidad que ahora presentamos gracias a la confianza del Centro Internacional para la Empresa Privada, CIPE por sus siglas en inglés; un comprometido Consejo -Colectivo Asesor- de personajes especializados; la rigurosa academia de El Centro de Enseñanza Técnica y Superior, CETYS; la experiencia de Macedo Cham Consultores, la creativa calma en el diseño e impresión de Médicis Comunicación, así como la campaña de difusión de TIPS Marketing y todas las personas del ecosistema creativo que nos brindaron su tiempo para compartir su experiencia y así poder elaborar este trabajo: *México: Promoviendo una Cultura Democrática Abordando la Inseguridad Ciudadana, Fomentando el Emprendimiento Juvenil y la Participación Ciudadana*.

El prólogo del economista Ernesto Piedras ubica el valor de este material en un contexto nacional e internacional. En el capítulo 1 encontrarás un mapeo cuantitativo y cualitativo inicial elaborado por CETYS Universidad que nos permitió conocer el ecosistema creativo de Tijuana y definir dos sectores para la elaboración de diversos Mapas de Ruta, tanto en emprendimiento como en aceleración. El capítulo 2 de Macedo Cham Consultores, corresponde a los pasos para emprender en las industrias creativas con énfasis en los medios audiovisuales, y en el capítulo 3, el Dr. Flavio Olivieri incorpora una guía para la internacionalización transfronteriza para el subsector de medios audiovisuales también. En el capítulo 4, CETYS Universidad trabaja integrando tecnologías digitales en las artes tradicionales y finalmente, el capítulo 5 enriquece el material, al compartir herramientas financieras para el escalamiento y la internacionalización.

Este esfuerzo tiene la intención de fortalecer el trabajo colaborativo y el progreso de todas las personas creativas que ansiamos un desarrollo integral y buscamos participar, dialogar y expresarnos a través de este fascinante mundo de la economía creativa.

Claudia Basurto

Vicepresidenta Asuntos Binacionales & Comuna Creativa





**Luisa Gómez
de Silva**



Ana de Gurria



Eduardo Gurria



Marina Gurria



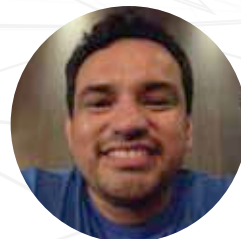
**Rigo
Domínguez**

Colectivo Consultivo ACIC

(Arte, Cultura e Industrias Creativas)



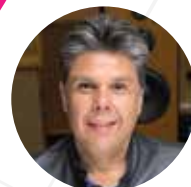
**Claudia Basurto
Presidenta Ejecutiva**



**Yair Hernández
Coordinación Operativa**



**Enrique Jiménez
"Ejival"**



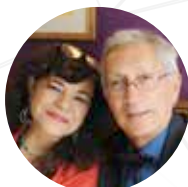
**Abelardo
Vázquez**



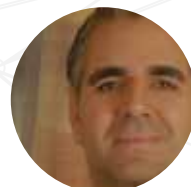
Ingrid Kuri



Flavio Olivieri



**Blanca Emma
y Jorge Soto**



Ramón Toledo

Colectivo Consultivo ACIC

Claudia Basurto **Presidenta Ejecutiva**

Gestora y promotora cultural, profesora normalista, licenciada en Ciencias de la Comunicación y finalizó la maestría en Educación e Integración Cultural. Certificada en Apreciación de las Artes y Especialidad en Migración Internacional. Tiene experiencia en los sectores público, social y privado en las áreas de educación, gestión, comunicación, arte y cultura.

Rigo Domínguez

Por más de 20 años, se ha desarrollado como periodista y creador de contenido sobre videojuegos. Ha sido parte de diferentes medios de comunicación, teniendo la oportunidad de cubrir eventos nacionales como el Electronic Game Show (EGS), e internacionales, como la más grande feria a nivel mundial, la E3 (Electronic Entertainment Expo).

Luisa Gómez de Silva

Lic. en Comunicación. Se inició en Televisión como Corresponsal de Noticias; trabajó en prensa escrita, radio e investigación de medios. Durante más de 5 años fue supervisora de administración en 20th Century Fox Studios en Baja México. Estuvo directamente involucrada en la producción de grandes largometrajes como Titanic, Kung Pow: Enter the fist, Pearl Harbor & Master & Commander. xt

Ana de Gurriá

En la Ciudad de México, de la mano de su madre Amalia, quien fue una modista especializada en vestidos de Noche y de Novia por más de 30 años, Ana aprendió el oficio de la Alta Costura. Entre figurines, revistas, telas y las enseñanzas de su mamá, logra desarrollar una especial sensibilidad para identificar calidad de acabados en la confección, telas y diseños de buen gusto.

Eduardo Gurriá

Ingeniero Civil. Cuenta con una maestría en ingeniería por la Universidad de Kansas. Fundó Comercializadora de Insumos y Productos Siderúrgicos del Noroeste. Es miembro de consejo de Tijuana Innovadora y Dir. Gral. de Arte en la Industria, tesorero de galería "Sala Anguiano - Rutas" miembro del patronato Taller Pro Discapacitados, A.C.

Marina Gurriá

Profesional bilingüe en diseño mecánico con experiencia en diseño de productos y herramientas para la industria médica, plástica, metalúrgica y electrónica, productos nuevos y sustentables. Magíster en Diseño de Procesos y Manufactura. Jefe de proyecto para el ciclo del proceso de diseño.

Yair Hernández **Coordinación Operativa**

Académico, cooperante y fronterizo; en los últimos 10 años se ha dedicado a diseñar e implementar proyectos para el desarrollo en temas de juventudes, democracia y género. Asimismo, ha

colaborado en la implementación de proyectos a nivel territorial en coordinación con PNUD México, INE, USAID México, Fundación Telefónica, INMUJERES, entre otros.

Enrique Jiménez **"Ejival"**

Promotor, periodista, crítico, label-head de dos disqueras, y gran abogado de su ciudad nativa. Ha sido un activo ciudadano de la escena cultural de Tijuana e incansable promotor de ésta desde finales de los ochentas. Su trabajo independiente como productor y su intensa pasión por la música y la vida fronteriza lo han llevado a escribir sobre estos temas en diferentes medios alrededor del mundo.

Ingrid Kuri

Licenciada en Derecho, maestría en Derecho Corporativo Internacional y cuenta con un Doctorado en Ciencias Sociales con especialidad en Desarrollo Económico y Exclusión Social. Es parte del Sistema Nacional de Investigadores y ha desarrollado proyectos de investigación relacionados con las industrias culturales y creativas.

Flavio Olivieri

Doctor en Filosofía y en Desarrollo Económico y Desarrollo Internacional por la UABC. Cuenta con más de 30 años de experiencia promoviendo el desarrollo económico entre la frontera de Baja California con Estados Unidos.

Blanca Emma y Jorge Soto

Blanca Emma y Jorge Soto, son los directores de la orquesta Sinfónica Juvenil de Tijuana (SJT), organización sin fines de lucro cuyo objetivo es promover la participación de niños y jóvenes de la ciudad en actividades de orquesta, fomentando su desarrollo humano y mejorando su calidad de vida. En la SJT, se han caracterizado por facilitar el aprendizaje de decenas de niños y jóvenes al enseñarles la disciplina de aprender a tocar un instrumento, y cómo ese conocimiento lo pueden aplicar en su vida diaria.

Ramón Toledo

Presidente y Director General de Busca Corp. Especialista en negocios digitales, emprendedores y mentores. Copropietario de INMUEBLES Y DESARROLLOS ARNAIZ, empresa familiar de desarrollo inmobiliario. Con 20 años de experiencia en gestión internacional y desarrollo de negocios, Toledo cuenta con numerosos reconocimientos como uno de los empresarios más respetables en traer negocios a México.

Abelardo Vázquez

Lleva más de 25 años trabajando en la industria de la música profesional. Como productor musical, ha desarrollado y firmado en las compañías disqueras más importantes del mundo como Sony Music, Universal Music y Warner Music a más de una docena de artistas de los cuales nueve de ellos son de Mexicali.

Prólogo

Tijuana-San Diego: Nodos de la Cadena Creativo-Productiva Binacional

Tijuana, “La esquina de Latinoamérica” se expande para tocar múltiples frentes económicos. Destacada no sólo por su desarrollo comercial de producción y exportación agrícola, se hace notar también, por su diversidad cultural y creativa, es decir, en justo derecho, un nodo vibrante clasificada como una Ciudad Global.

La función de producción de las y los economistas clásicos consideraba los siguientes factores productivos: Capital, tanto directamente productivo o maquinaria y equipo, como indirectamente productivo, tal como la infraestructura que abunda en esta zona; Capital Humano o Trabajo, tanto en cantidad de mano de obra como en calidad, por su productividad y creatividad, que también es muy destacada regionalmente; y Tierra o los factores geográficos, como la dotación de recursos naturales y la ubicación, que en el caso de esta zona constituyen un valioso e inigualable activo.

Efectivamente, este municipio, es fuente originaria e imán de atracción del valioso recurso económico y productivo que es la Creatividad; es hogar de ese talento multidisciplinario.

Así, su ecosistema creativo-productivo abraza a un amplio rango de subsectores que alimentan la economía y el desarrollo tijuanaense. Desde la gastronomía, -foodtrucks, comida de autor- artesanías, diseño, pasando por las artes plásticas, audiovisuales, desarrollo digital, aplicaciones, entre otros, con los que Tijuana se consolida como un importante clúster creativo-cultural y, por supuesto, con todo ello, económico de alto valor agregado.

Al ser esa Creatividad un insumo dual, tanto cultural como productivo y económico, sus efectos derivan en la generación de valor económico, producción, empleo, exportaciones, infraestructura y acumulación de capital, desarrollo tecnológico e innovación, lo que faculta y potencia al municipio, y a su zona conurbada, a constituirse como el referido nodo cultural y comercial.

Es así como la suma de estos dos elementos, creatividad y cultura, se constituyen como una dupla para el desarrollo integral. En términos cuantitativos, el valor agregado generado por el acervo cultural de una localidad se mide en la actividad económica que se genera a partir de él, que en este caso representa 6.4% de la producción municipal total ¹.

Fronteriza al norte con la ciudad californiana de San Diego, TJ-SD se constituye como una dupla binacional de crecimiento creativo, económico y social. Este engarzamiento internacional impulsa la oferta y la demanda de bienes y servicios relacionado con la creatividad y la cultura.

Al aprovechar su posición geográfica como una herramienta de desarrollo, Tijuana impulsa la economía creativa, siendo el punto de convergencia de una pluralidad de culturas y tradiciones.

El trabajo riguroso que aquí se presenta, refleja la diversidad presente en este municipio, así como su impacto económico, y la participación de los agentes culturales involucrados en el desarrollo de la cultura de Tijuana.



Mapa de Ruta Económico-Creativa

Las siguientes páginas desvelan no sólo información, sino una guía práctica para entender y abordar emprendimientos productivo-creativos basados en el perfil regional que resulta de la economía creativa. Con base en echar mano del trabajo colectivo, su realización suma a diversas instituciones privadas, academia, jóvenes y agentes económicos de ambos países, México y los Estados Unidos de América.

El ejercicio de “Investigación y Mapeo de Ecosistemas de las ICC en Tijuana” no sólo acierta en determinar el ecosistema creativo de este municipio, o su contribución al mercado laboral y redes de trabajo transfronterizas. Adicionalmente, se incorpora como un documento de naturaleza informativa y de trabajo, que entrega en dos ejes principales, mecanismos que contribuyen a la sostenibilidad de la cultura y la creatividad Tijuanaense.

En el eje informativo ofrece un mapeo robusto del ecosistema creativo de este municipio, con su contribución a la economía, empleo, sectores de mayor valor, exportación, todo basado en datos que sustentan políticas públicas y/o desarrollos privados, actuales y por venir.

En el eje de trabajo, paralelo al eje informativo, contribuye con resultados como el directorio de actores clave y manuales para emprender y acelerar que derivan en la implementación de herramientas de apoyo que proveen de acciones y recursos, a las y los emprendedores jóvenes y más experimentados, a agentes profesionales y tomadores de decisiones en búsqueda del desarrollo y profesionalización de sus actividades culturales y creativas.

Este ejercicio representa un análisis integral profundo y detallado de las industrias creativas y culturales, que identifica los sectores sobresalientes de las mismas, las fortalezas y oportunidades, resultando en un estudio que se ramifica entregando herramientas y soluciones para el desarrollo de empresas creativas y la búsqueda de una sostenibilidad financiera

Tijuana-San Diego en Perspectiva Internacional

El conjunto de elementos de este proyecto catapultará a la región entre las más pioneras e innovadoras a nivel mundial. Para ello, suma el trabajo colaborativo entre lo académico, institucional, privado y de participación ciudadana.

Su profundidad de análisis y acción en torno a soluciones a partir de los resultados arrojados hace de este estudio un proyecto integral, de vanguardia a nivel nacional e internacional.

Es importante destacar la integralidad y transversalidad del enfoque aquí desarrollado, al no ser únicamente un estudio de factores culturales o creativos o sociales o económicos y productivos, sino del conjunto de todos ellos.

Con ello, la actividad derivada de la cultura y la creatividad no sólo genera empleo y riqueza, sino que además incrementa el bienestar de la población en general, ya que promueve la expresión y participación de las y los ciudadanos en la vida política, favorece un sentido de identidad y seguridad social y expande la percepción de las personas y con todo, la democratización plena.

En el caso del municipio tijuanense, este trabajo se convierte en una herramienta que articula los ecosistemas culturales y de innovación, mismos que son clave para detonar cambios sociales y económicos para el desarrollo.

También este ejercicio queda inscrito como uno pionero a nivel nacional y sobre todo en la región noroeste del país. Esto, más que interpretarse como una meta, se constituye como un innovador punto de partida en el mapa productivo y creativo, para replicar y desarrollar más esfuerzos como éste, fomentando el acceso democrático a la cultura, el emprendimiento juvenil y la participación ciudadana.



A nivel internacional, pone en el mapa a México acompañado de resultados similares aplicados en España, como el kultursistema² en España, o el *Mapping of the Cultural and Creative Industries* de Jamaica elaborado por la UNESCO, por mencionar tan sólo un par³.

Pero destaca en este caso de Tijuana, el enfoque regional y ya no sólo nacional de una ya larga lista de mapeos.

Si bien el estudio nos muestra un panorama de los componentes del sector cultural de la región, promueve el potencial económico de la industria cultural y creativa y es un motor para que las y los creadores innoven y encuentren espacios y alianzas donde desarrollarse, con lo que también coloca a Tijuana como promotora internacional que demuestra el valor de la economía creativa.

En camino al desarrollo se requiere de estos proyectos que ofrecen desde una perspectiva integral, resultados que nos acercan a información cualitativa y cuantitativa de la cultura en nuestro país. Y que a su vez ofrecen herramientas para el desarrollo de ésta.

Fuerza Centrípetas de la Economía Creativa en Tijuana

La actividad económica basada en la cultura y la creatividad, como cualquier actividad económica, se distribuye de manera desigual en el espacio.

Tradicionalmente, se ha pensado que la principal explicación de las diferencias de las estructuras de producción entre las regiones se debe a sus características subyacentes (geográficas, tecnológicas y de disponibilidad de recursos). En esta línea la integración económica lleva a que las regiones se especialicen únicamente de acuerdo con sus ventajas comparativas y competitivas. En Tijuana, como en otras ciudades del mundo, las industrias creativas tienden a concentrarse en distintas áreas específicas o clústeres.

Lo anterior buscando la viabilidad de producciones culturales con la escala de espectadores suficiente, atrayendo así de todo el país a los actores las y los espectadores que quieren participar de éstas.

La economía de aglomeración referida es también crítica por el lado de la oferta, con la disponibilidad (en volumen y precio efectivo) en estas urbes de actividades complementarias, como otras y otros creadores y actividades complementarias de la operación cultural.

Otro elemento que contribuye a la explicación de esos niveles inusualmente altos de peso económico de la economía de la cultura y la creatividad son, además de la propia generación y reproducción de elementos creativos en este municipio, la capacidad de atracción de elementos creativos de otras regiones, nuevamente, atribuible a los factores de oferta y demanda descritos arriba.

Ésta puede ser denominada Fuerza Centrípetas de la Economía de la Cultura y la Creatividad, referida a la fuerza o componente de creatividad, dirigida hacia el centro o punto específico. En el caso de la movilidad del recurso creativo para la actividad económica cultural, refiere a las ciudades o regiones que atraen el recurso hacia el centro de dicha región, desde regiones periféricas en donde ese recurso creativo fue originado.

En el caso particular de las actividades culturales y creativas en Tijuana, esta propiedad se conserva, generando beneficios económicos, de experiencia, eficiencias y costos de transacción relativamente más bajos para todas aquellas actividades que se encuentren ubicadas dentro de este municipio.

Por lo tanto, la dinámica de las aglomeraciones es un proceso complicado en el cual los agentes de la economía prefieren agruparse entre sí para obtener mayores beneficios. Estos mayores beneficios son los que propician el crecimiento económico y mejoran el nivel de vida de las personas.



Formalización para Optimizar el Bienestar

Amerita aquí preguntar ¿Cuáles o quiénes son los agentes y actores relevantes en estas cadenas productivas basadas en el aprovechamiento de la creatividad, como insumo económico y productivo?

En este bloque de trabajos ha sido priorizada la participación ciudadana para engarzar todos los eslabones públicos y privados que son indispensables.

En búsqueda de una sostenibilidad del sector es importante alcanzar una sostenibilidad financiera. Sabemos que la inversión en la economía creativa es sinónimo de bienestar económico, que genera empleo y constituye una balanza comercial.

En el caso de las empresas creativas tijuanaenses, solamente el 17% cuentan con inversión extranjera, lo que nos indica que, si bien la dinámica transfronteriza existe, el resto de las empresas se desarrollan con inversión propia o de carácter nacional, de ahí que derive la importancia de contribuir con la formalización y la promoción de proyectos culturales a nivel nacional.

El aprovechamiento de la multiculturalidad que ofrece Tijuana permite y lleva a considerar ejercer ejercicios colaborativos entre agentes creativos, culturales y económicos, binacionales e incluso multinacionales.

El acceso a herramientas como fondos productivos financieros de corte nacional o internacional que detonan desarrollo profesional que nos permite la exportación de nuestra capacidad creativa, esto es, la procuración local del talento en su región.

Debe cuidarse que no se dé pauta a una tendencia de las y los creadores tijuanaenses a emigrar de sus comunidades, lo que representaría una pérdida de capital humano de elevado talento y contribución de su creatividad a la ciudad. Sin duda un riesgo

latente, dado el alto grado de cultura migratoria de la zona. Por eso, es de crucial importancia reconocer el talento que existe en Tijuana e incentivar a que se desarrolle dentro del municipio, identificando los factores socioeconómicos que impulsan, configuran e incentivan a la movilidad de talento y fomentarlos en el municipio con el fin de evitar que esta movilización continúe.

Como parte del incentivo a las Industrias Creativas y Culturales, a nivel estatal en Baja California está el Instituto de Cultura de Baja California, el cual tiene como objetivo generar las condiciones necesarias para incrementar el acceso de la ciudadanía a bienes y servicios culturales.

A nivel regional en Tijuana se encuentra el Instituto Municipal de Arte y Cultura, el cual tiene como función conectar a las y los artistas con los habitantes del municipio, así como fomentar y promover espacios y actividades culturales.

El financiamiento es otra medida de gran impulso para el sector, existen varias alternativas, como el financiamiento público, impulsado por la Secretaría de Cultura del gobierno de México, el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología, entre otras. Así mismo, hay financiamiento privado, como fondos de inversión Ángel o *crowdfunding* y también hay fuentes de entidades crediticias, ya sea por medio de bancos, créditos empresariales, préstamos o por medio de la banca virtual ⁴.

Adicionalmente, la formalización de la mano de obra y capital humano creativo cobra una especial relevancia, al permitirle así insertarse en cadenas productivas de mayor valor agregado, con cobertura de servicios de bienestar social, educativos, fuentes de financiamiento, mecanismos de exportación e importación, entre muchos otros beneficios.



Es de animar ver proyectos como éste que tienen como componente principal la articulación y la colectividad, lo que a su vez implica la participación de los agentes culturales.

Si bien es evidente la relevancia de este estudio, la contribución, disponibilidad y participación de los agentes culturales, y de la sociedad en general, es de suma relevancia, pues sin ella no tendríamos datos verificables y verídicos. El objetivo es que estos estudios sean recurrentes y con ellos que se fomente la cultura de la participación en los mismos.

Este conjunto de trabajos no es de coyuntura, sino más bien de análisis estructural y de potenciales de mediano y largo plazos. En parte es por ello por lo que no se enfoca mayormente a las condiciones y las afectaciones derivadas de la pandemia por Covid-19, si bien muestra el contexto en el que las ICC se desarrollaron en la región. Ciertamente, para el mundo y para la región, la pandemia trajo consigo

nuevos retos, innovaciones y creaciones al sector cultural, por lo que es fundamental continuar con estos análisis para poder comparar y tomar decisiones mejor cada vez mejor sustentadas.

Las ICC evolucionan junto con el entorno social, económico y tecnológico, es imperativo no dejar de lado su estudio, reconocer el impacto que tienen a nivel regional, estatal y nacional y así contribuir a su desarrollo e impulso.

La apuesta derivada de este ejercicio es entonces para aprovechar al máximo este potencial económico de crecimiento y desarrollo derivado de las ventajas comparativas y competitivas de nuestra actividad económico-cultural, tomando en cuenta la importancia de la tecnología.

El reto, lograrlo en plena era de la globalización, en un marco de respeto de nuestra identidad y diversidad cultural.

Ernesto Piedras Feria⁵

Economista
(ITAM-London School of Economics)

1 Sánchez-Jofras J., Kuri-Alonso I., Cabrera- Flores M., León-Pozo A., Cota-Cota C., Investigación y Mapeo de Ecosistemas de las Industrias Culturales y Creativas en Tijuana. 2021, Repositorio Institucional Cety: Investigación y Mapeo de Ecosistemas de las Industrias Culturales y Creativas en Tijuana.

2 KULTURSISTEMA. Matriz para la Interpretación y Mapeo de los Ecosistemas Culturales y Creativos. (España, 2017), <https://cerialc.org/publicaciones/kultursistema-matriz-para-la-interpretacion-y-mapeo-de-los-ecosistemas-culturales-y-creativos/>

3 UNESCO, Mapping of the Cultural and Creative Industries in Jamaica, (Jamaica, 2020), <https://es.unesco.org/creativity/policy-monitoring-platform/mapping-cultural-creative>.

4 Sánchez-Jofras J., Kuri-Alonso I., Cabrera- Flores M., León-Pozo A., Cota-Cota C., Patrocinadores, Políticas Públicas y Herramientas para el Escalamiento e Internacionalización. 2021, Sostenibilidad Financiera by Claudia Basurto - Issuu

5 En el desarrollo de este texto agradezco la valiosa contribución de Marissa Manzanilla López, Coordinadora de Nomismae Consulting, y de Mariana Espinoza Mendoza, Analista de Nomismae Consulting.



Contenido

Agradecimientos	1
Prefacio	2
Prólogo	5
Ernesto Piedras	
I Investigación y Mapeo de Ecosistemas de las Industrias Culturales y Creativas en Tijuana	14
Cetys Universidad	
• ¿Qué son las industrias culturales y creativas?	17
• Propuesta metodológica para el estudio	18
• Perspectivas de las industrias culturales y creativas en Tijuana	20
• La región binacional Tijuana-San Diego	
• El valor de la economía cultural y creativa en Tijuana	
• Contribución al mercado laboral	21
• Participación de las mujeres en las ICC	
• Mapeo industrias culturales y creativas de Tijuana	22
• Categorización de sectores y actividades de las ICC	
• Metodología del mapeo	23
• Mapa de localización	
• Personas creativas profesionales	25
• Juventudes creativas	31
• Modelos de negocio y financiamiento de jóvenes en las industrias culturales y creativas	37
• Análisis situacional de las industrias culturales y creativas	39
• Autoría	
• Qrs	47

2 Roadmap para Emprender y Escalar en las Industrias Culturales y Creativas: Medios Audiovisuales

48

Macedo Cham Consultores

• Antecedentes	51
• Introducción	52
¿Qué contiene este manual?	
¿Para quién es útil este manual?	
¿Cómo utilizar este manual?	53
¿Soy una persona emprendedora empresarial?	54
• ¿Cómo emprendo en las ICC?	55
Mi guía para emprender: ROADMAP	
La tríada del éxito	56
Haciendo zoom al Roadmap	60
<i>Roadmap: 10 pasos para emprender</i>	
• Pasos y consideraciones para lograr la escalabilidad	67
Modelo de Escalabilidad de los medios audiovisuales	69
Ejemplos y Casos de éxito de escalabilidad	71
• Referencias	72
• Colaboraciones Especiales	73
• Agradecimientos	74
• Glosario	76
• Créditos	
• Anexos	
1. Checklist de la tríada del éxito. (QR1)	
2. ¿Qué debo saber de las ICC y del ecosistema emprendedor de Tijuana? (QR2)	
3. Modelo de Negocio paso a paso. (QR3)	
4. Guía básica para la gestión de los derechos de autor y propiedad intelectual. (QR4)	
5. De creativa a creativo: Pasos terrenales para mostrar la sublime creatividad. (QR5)	
6. Roadmap para emprender. 10 pasos. (QR6)	
7. Roadmap para escalar. 10 pasos. (QR7)	
8. Modelo de escalabilidad. (QR8)	
• Autoría	
• QRs	78

3 Guía para Internacionalización Transfronteriza en Cali-Baja para el subsector de Medios Audiovisuales, de las Industrias Creativas y Culturales de Tijuana

Flavio Olivieri Borobia

79

• Introducción	81
• Continuidad Contextual	82
Definiciones básicas	
• Hallazgos Clave del Mapeo del Ecosistema y Rutas de Escalamiento (Emprendimiento)	83
Contexto del Mercado	86
• La internacionalización de las ICC en América Latina.	
• Caracterización de las ICC en el estado de California	87
• Estrategia de Internacionalización	
• Transfronteriza Cali-Baja:	
• Expertos Entrevistados:	89
• Mapa de Ruta de Internacionalización Transfronteriza de la región Cali-Baja	90
• Autoría	
• Referencias	97
• QRs	98

4 Camino a la Escalabilidad para las Industrias Creativas y Culturales: Integrando Tecnologías Digitales en Artes Tradicionales

Cetys Universidad

99

• Antes de empezar	101
• Metodologías ágiles en el desarrollo de startups	102
• 13 pasos para el escalamiento de actividades en las industrias culturales y creativas	103
• Apoyos adicionales	123
Recursos para la aceleración y escalabilidad de <i>startups</i>	
Entrenamiento para volverte financieramente <i>fit</i> y tech <i>savvy</i>	127
Programas e instituciones de apoyo público	
• Personas creativas entrevistadas	128
• Autoría	129
• Referencias	131
• Qrs	132

5 Patrocinadores, Políticas Públicas y Herramientas para el Escalamiento e Internacionalización	133
Cetys Universidad	
• Introducción	135
• Inversión pública	
Fondos Internacionales	136
Fondos Nacionales	
Fondos Regionales	
• Inversión Privada	137
Fondos de Inversión Ángel	138
Crowdfunding	
Banca	
• Enlaces	139
Financiamiento público	
Financiamiento privado	
Crowdfunding	
Entidades crediticias	145
• Autoría	
• QRs	147

1 Investigación y mapeo de ecosistemas de las industrias culturales y creativas en Tijuana



Índice

Cetys Universidad

Autoría

- Jorge Francisco Sánchez-Jofras
- Ingrid Kuri-Alonso
- Mayer Cabrera-Flores
- Eduardo A. Durazo-Watanabe
- Alicia León-Pozo
- Creta Cota-Cota

• ¿Qué son las industrias culturales y creativas?	17
• Propuesta metodológica para el estudio	18
• Perspectivas de las industrias culturales y creativas en Tijuana	20
• La región binacional Tijuana-San Diego	
• El valor de la economía cultural y creativa en Tijuana	21
• Contribución al mercado laboral	21
• Participación de las mujeres en las ICC	22
• Mapeo industrias culturales y creativas de Tijuana	22
• Categorización de sectores y actividades de las ICC	23
• Metodología del mapeo	23
• Mapa de localización	23
• Personas creativas profesionales	25
• Juventudes creativas	31
• Modelos de negocio y financiamiento de jóvenes en las industrias culturales y creativas	37
• Análisis situacional de las industrias culturales y creativas	39
• Autoría	39
• Qrs	47

Investigar para desarrollar la región Cali Baja

En primer lugar deseo destacar que, el informe de resultados del Mapeo de Ecosistema de Emprendimiento de Industrias Culturales y Creativas en Tijuana, se da como parte del convenio de vinculación entre Tijuana Innovadora y CETYS Universidad, en el marco de un programa de cooperación internacional con el *Center for International Private Enterprise* (CIPE), para su implementación mediante el proyecto México: Promoviendo una Cultura Democrática Abordando la Inseguridad Ciudadana, Fomentando el Emprendimiento Juvenil y la Participación Ciudadana.

En segundo lugar, es que este proyecto fue posible gracias a la experiencia que CETYS Universidad ha desarrollado, a través de sus investigadores que trabajan de la mano con los Centros de Excelencia, particularmente del grupo de investigación en Innovación en Emprendimiento Cultural y Creativo, línea que se seguirá desarrollando debido a su relevancia estratégica para la región binacional, a través del Instituto de Investigación en Innovación, Emprendimiento y Cambio Social (INNSIGNIA). Esto nos permite dar continuidad al estudio de factores que articulan los ecosistemas regionales de innovación, mismos que son clave para detonar cambios sociales y económicos para el desarrollo de la Región CaliBaja.

En tercer lugar, señalar la importancia que tiene la divulgación de las investigaciones que realizan nuestros profesores, en el caso particular, en apoyo a las y los jóvenes y mujeres emprendedoras en las industrias culturales y creativas, y por ello en una segunda etapa se documentarán modelos de éxito que servirán de guía para estos agentes creativos.

De igual forma, agradecemos al Colectivo Consultivo Arte, Cultura e Industrias Creativas de la esfera Comuna Creativa de Tijuana Innovadora, por sus contribuciones durante el proceso de investigación; en especial a profesionales, jóvenes y mujeres representantes de las industrias culturales y creativas que participaron en grupos de discusión. De igual forma, a quienes se sumaron a este esfuerzo desde su actividad como agentes de la economía cultural y creativa de Tijuana.

Finalmente suscribir que seguimos comprometidos para desarrollar este tema de la mano de Tijuana Innovadora y CIPE.

Dr. Fernando León García
Rector del Sistema CETYS Universidad



¿Qué son las industrias culturales y creativas?

La economía creativa y las industrias culturales y creativas son conceptos relativamente nuevos, fueron introducidos en algunos países industrializados en el transcurso de la década de 1990. Australia fue pionera, pero fue en el Reino Unido donde ganaron mayor impulso, al integrarse el Departamento de Cultura Medios y Deporte (DCMS, por sus siglas en inglés). De ello que se consideran políticas de desarrollo económico y también un fenómeno cultural que incorpora los valores de la sociedad del conocimiento, ligados a la mercantilización de contenidos simbólicos. De esta manera los gobiernos empezaron a ver a los sectores culturales como áreas productivas, y no sólo como actividades demandantes de recursos públicos asignados sobre la base de su valor intrínsecos o fuera de mercado (Flew y Cunningham, 2010).

De origen, las industrias culturales se basan en modelos de producción centralizada (medios de comunicación) y consumo en tiempo real (eventos artísticos) siguiendo esquemas de producción, distribución y consumo. Seguidamente, las industrias creativas se sustentan en políticas de tecnología y educación, pero también pueden operar en redes descentralizadas de producción y distribución de contenidos digitales y consumo mediado por las nuevas tecnologías.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), clasificó en el 2010 a las industrias creativas en cuatro áreas: patrimonio, artes, medios de comunicación y creaciones funcionales. Siguiendo este informe, las ICC se identifican a partir de los aportes de la creatividad humana, cuya naturaleza es dual, esto es, como producto y como bien simbólico al mismo tiempo, permitiendo con ello acreditar algún grado de propiedad intelectual.

En armonía con esta concepción el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha definido la Economía Naranja como el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual (Buitrago y Duque, 2013).

Siguiendo estas ideas, son la tecnología digital y la propiedad intelectual los elementos que generan plusvalía en las ICC. En México, hay un notable interés por comprender y reflexionar estas dinámicas por los efectos socioculturales, políticos y económicos que derivan. Inicialmente los estudios se centraron en las características e infraestructura del sector cultural, tanto a nivel nacional (Conaculta, 2003) como a nivel estatal (Cruz-Vázquez, 2011) su contribución como industrias protegidas por los derechos de autor (Piedras-Feria, 2004) propiedad intelectual (ProMéxico, 2013) políticas gubernamentales (Covi-Druetta, 2013) y su vínculo con el entorno sociocultural (García-Canclini y Piedras-Feria, 2008). De igual modo hay atención en las dinámicas regionales (Valdivia, 2021) y locales (Sánchez-Jofras y Kuri-Alonso, 2020). Es un campo de investigación en crecimiento con seminarios permanentes en el Centro de investigaciones sobre América del Norte (CISAN) de la UNAM.



Metodológica

Objetivo general

Caracterizar el ecosistema de industrias creativas en Tijuana Baja California, a partir del mapeo de sus actores estratégicos.

Objetivos específicos

1. Clasificar a los actores estratégicos que integran el ecosistema de industrias creativas.
2. Realizar un análisis situacional del ecosistema de industrias creativas y procesos de inclusión juvenil y por género.
3. Identificar actores y mecanismos que contribuyan a la sostenibilidad y el financiamiento futuro del sector.

Para llevar a cabo el estudio se tomó como referencia la metodología para el mapeo de industrias planteada por el Centro Nacional de Consultoría (CNC 2019). De esta forma, el proyecto se organiza en tres fases para lograr una primera caracterización de las industrias culturales y creativas en la ciudad de Tijuana, Baja California. En estas fases se incluyen técnicas de recolección y análisis de la información, basadas tanto en enfoques cuantitativos, como en enfoques cualitativos.

En la primera etapa se realizará una clasificación de los actores estratégicos que integran el ecosistema de Industrias Creativas en Tijuana. Como parte de esta etapa, se diseñaron un par de instrumentos cuantitativos, uno dirigido a personas jóvenes creativas y un segundo instrumento dirigido a personas creativas profesionales y se distribuyeron a través de la técnica de bola de nieve. Con la aplicación de estos instrumentos, aunado al análisis de fuentes secundarias (Censos Económicos 2019 de INEGI), se caracterizaron las actividades económicas, se elaboró un directorio de actores estratégicos y un mapa georeferenciado.

En la segunda etapa, se realizó un análisis situacional del ecosistema creativo, y de la inclusión juvenil y por género. Para ello se emplearon técnicas cualitativas de recolección de información, como son los grupos de enfoque. Se organizaron tres mesas de discusión, la primera dirigida a personas profesionales, empresarias y creativas en general, la segunda dirigida a personas jóvenes asociadas o con intenciones de participar en este ecosistema creativo, y el tercer grupo enfocado a mujeres participantes en el ecosistema.

Con el análisis de las mesas de trabajo, se realizó un diagnóstico estratégico (FODA) de las industrias creativas en la ciudad.

En la tercera etapa se identificaron una serie de mecanismos con potencial para contribuir al financiamiento y la sostenibilidad del sector, para ello se realizó investigación de gabinete, que resultó en un documento anexo. Finalmente, la cuarta etapa consistió en la documentación técnica del estudio y la presentación de resultados.



A continuación, se presenta una tabla que contiene la relación entre categorías de estudio, estrategias metodológicas, entregables y evidencias de los mismos.

Etapas

Etapas

Etapas

Categoría de estudio	Estrategia metodológica	Entregable	Evidencia
Actividad económica, contribución al mercado laboral, vinculación intersectorial, establecimiento de redes de trabajo transfronterizas, procesos de inclusión (mujeres y jóvenes), retos y oportunidades en general.	Diseñar y aplicar una encuesta que permita recopilar la información correspondiente a cada categoría.	Directorio de actores clave y mapeo general.	Archivo electrónico con mapeo georeferenciado.

Etapas

Etapas

Etapas

Categoría de estudio	Estrategia metodológica	Entregable	Evidencia
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los sectores más relevantes o con mayor presencia de la economía creativa en Tijuana, incluyendo emprendimientos juveniles.	Diseñar un guion de entrevista grupal. Realizar entrevistas grupales dirigidas (mesas de trabajo), registro documental del proceso y análisis FODA.	White paper del análisis situacional de las industrias creativas de Tijuana.	Documento escrito. Registro fotográfico de mesas de trabajo. Registro de asistencia.

Etapas

Etapas

Etapas

Categoría de estudio	Estrategia metodológica	Entregable	Evidencia
Patrocinios, políticas públicas y herramientas para el escalamiento e internacionalización.	Investigación documental y entrevistas grupales.	Apartado dentro del white paper, recomendaciones y listado con enlaces web.	Documento escrito.

Perspectivas de las industrias culturales y creativas en Tijuana

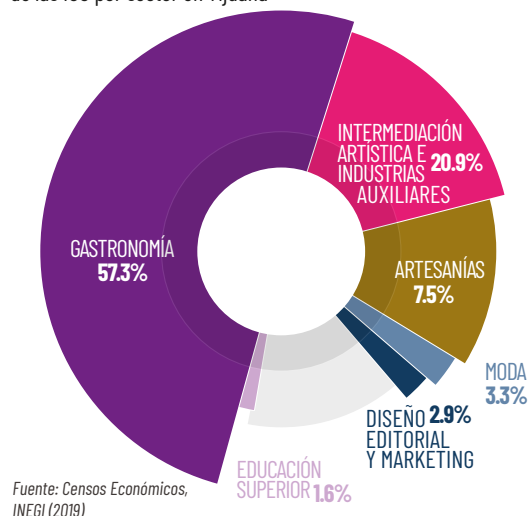
La región binacional Tijuana-San Diego

El municipio de Tijuana es un polo estratégico de desarrollo debido a su colindancia con el Estado de California en Estados Unidos, en particular con el condado de San Diego. De acuerdo con INEGI (2021) Tijuana tiene 1 millón 922.523 habitantes, donde la mitad tiene 29 años o menos, mientras que la población de San Diego es de 3 millones 298,634 habitantes, de los cuales el 21.4% tienen menos de 18 años (U.S. Census Bureau, 2020). La región binacional Tijuana-San Diego es la mayor aglomeración urbana fronteriza entre México y Estados Unidos, al albergar 34% de la población total en la franja internacional (INAPLAN, s/f).

El valor de la economía cultural y creativa en Tijuana

Para conocer la dinámica económica de las ICC en Tijuana se consultaron datos secundarios en los Censos Económicos (2019) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), por ser la fuente más completa que ofrece datos desagregados por municipio. La matriz de datos se estructuró a partir de la información recabada sobre las actividades económicas realizadas en el municipio de Tijuana, Baja California entre el primero de enero y el 31 de diciembre de 2018. Se identificaron 9018 unidades económicas ligadas a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), lo cual representan el 17.9% de las unidades económicas registradas en Tijuana. Con base en esta información, se presenta la distribución de estas actividades organizadas a partir de categorías censales.

Figura 1. Porcentaje de participación de las ICC por sector en Tijuana



Destaca la industria de la gastronomía con más del 57% de participación, seguido de intermediación artística e industrias auxiliares con casi 21%. El resto lo representan, en orden descendente, artesanías 7.5%, moda 3.3%, editorial, diseño y marketing 2.9% respectivamente.

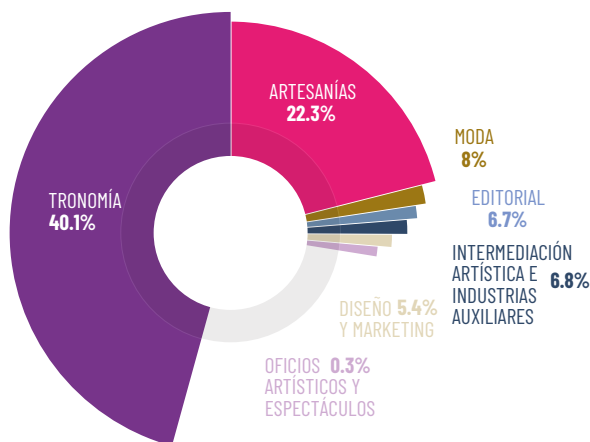
Siguiendo con datos del Censo Económico de INEGI (2019):

- El 6.4% del total de la producción en el municipio corresponde a las ICC, lo que representa más de \$ 22 mil millones de pesos.
- En Tijuana las ICC alcanzaron un valor de \$ 11,757.87 millones de pesos, lo que representa el 7.5% del valor de todas las actividades económicas que se realizan en el municipio.
- Las ICC generan el 7.5% del valor agregado censal bruto del municipio.

Al analizar la producción bruta total de las ICC en Tijuana, el sector con mayor porcentaje es el gastronómico con 36.8%, seguido por artesanías 23.3%, la industria de la moda 9.4%, la industria editorial 7.8% así como comunicación audiovisual y radiodifusión 7%.

Con respecto al valor agregado censal bruto del municipio, destacan nuevamente los sectores gastronomía y artesanías con 33% y 26.6% respectivamente seguido de la industria de la moda con 10.4%, aportaciones que varían entre el 6.5% y el 5% de la industria editorial, intermediación artística, educación superior, comunicación audiovisual, radiodifusión, diseño y marketing.

Figura 2. Porcentaje del personal ocupado total por sector en Tijuana



Fuente: Censos Económicos, INEGI (2019)

Contribución al mercado laboral

Se cuantificó el empleo creativo total en las ICC utilizando el registro de INEGI (2019). Según este análisis, los establecimientos creativos en Tijuana emplean alrededor de 71,511 personas, lo cual supone el 12.2% de la estimación de empleo en la totalidad de la economía local. La siguiente figura presenta la distribución del empleo en cada sector creativo, con gastronomía, artesanías, moda y educación superior a la cabeza.

Figura 3. POT de hombres y mujeres por sector de ICC en Tijuana



Fuente: Censos Económicos, INEGI (2019)

Participación de las mujeres en las ICC

Las mujeres representan el 40.3% del Personal Ocupado Total (POT) en las ICC. Se destaca una subrepresentación en sectores como artesanías, medios digitales y software así como arquitectura donde ocupan el 24.2%, 27.5% y 34.8% respectivamente. Por otro lado, tienen mayor representación (aunque muy ligera) en sectores como moda e intermediación artística e industrias auxiliares con 52% y 51.7% respectivamente.

Las ICC representan el 8.4% de las remuneraciones totales en Tijuana, lo que equivale a más de 5 mil millones de pesos (INEGI, 2019). Los sectores con mayor porcentaje de remuneraciones dentro de las ICC son nuevamente artesanías, gastronomía, editorial, moda y educación superior. Cabe destacar que, a pesar de que el sector gastronomía es el que tiene el porcentaje más alto de personal ocupado (40.1%) de todas las ICC, es el sector artesanías el que tiene la proporción más grande en remuneraciones con 34.6% del total de la remuneraciones en las ICC, seguido por gastronomía con 23%, editorial con 10.6%, moda con 10.2%. Sólo estos cuatro sectores, representan el 78.3% de las remuneraciones de la ICC en Tijuana, lo que equivale a casi 4 mil millones de pesos (INEGI, 2019).

Mapeo: Industrias Culturales y Creativas de Tijuana

Categorización de sectores y actividades de las ICC

Para la categorización de los sectores y actividades de las ICC, se consideraron los clasificadores de base económica: el sistema de Cuentas Nacionales de México y el Sistema de Clasificación de América del Norte (SCIAN). De igual forma, se cotejaron las dimensiones de las matrices propuestas por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en su informe de 2010, como aquellas identificadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), referidas bajo el rubro de economía naranja (2013). Adicionalmente se buscó correspondencia con los sectores y actividades presentes en el territorio. De igual forma las categorías se consultaron con docentes expertos de CETYS Universidad, y con el Colectivo Consultivo Arte, Cultura e Industrias Creativas de Tijuana Innovadora.

Con base en la metodología descrita se identificaron los siguientes sectores de las industrias culturales y creativas.



1. Artes
escénicas
y espectáculos



2. Artes
visuales y
plásticas



3. Artesanías



4. Arquitectura



5. Marketing



6. Moda



7. Servicios
creativos
digitales



8. Diseño
mecánico
y electrónico



9. Producción
audiovisual



10. Diseño
gráfico y
digital o
aplicaciones 3D



11. Producción
y promoción
musical



12. Gastronomía
y producción
de bebidas



13. Servicios
de apoyo

Metodología del mapeo

El mapeo de las ICC es un componente central de este estudio, de acuerdo con el BOP Consulting:

/// Es una forma rápida de definir una tarea que abarca toda una serie de métodos analíticos para recolectar y presentar información a propósito de la variedad y el alcance de las industrias creativas. La intención principal del mapeo es la de poner en perspectiva el valor económico de las industrias creativas, particularmente en lugares donde no se sabe casi nada de ellas (2010: 9) ///

De manera que, este ejercicio incluye tanto el mapa de localización, como el análisis de los datos secundarios, particularmente de los Censos Económicos (INEGI, 2019), como aquellos recogidos por los instrumentos diseñados para realizar esta investigación.

Mapa de localización

Entre abril y mayo de 2022, se registraron 130 entidades quienes autorizaron expresamente en la encuesta su inclusión en el mapa. Estas corresponden al área metropolitana de Tijuana en donde existen varias entradas ubicadas en la zona costa correspondiente a Rosarito y solamente una entrada declara su dirección en San Diego, CA.

El mapa está disponible para su consulta en la siguiente dirección:

<https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=1ktfSsdnbZomDnmZSMkxCguX2tvpPEnte&usp=sharing> (QR1)

Figura 4. Industrias Culturales y Creativas en Google Maps



Fuente: Elaboración propia con Google Maps.

La información fue procesada mediante la herramienta de Google Maps y los marcadores están clasificados por colores de acuerdo al sector.

Al colocar el cursor en los marcadores individuales o pins se despliega una tabla con la información detallada de la entidad en donde se muestra el domicilio, teléfono, redes sociales con hipervínculos, sector y subsector.

Figura 5.

Ejemplo de información desplegada en los marcadores

Titere Vivo

#17

Domicilio: Adolfo Lopez Mateos 18 Lopez Mateos 22030 Tijuana, B.C.

Delegación: Playas de Tijuana

Teléfono: 664 761 7269

Webpage: www.titerevivo.com (QR2)

Facebook: <https://www.facebook.com/TitereVivo> (QR3)

Instagram: <https://www.instagram.com/titerevivo> (QR4)

Twitter: <https://www.twitter.com/TitereVivo> (QR5)

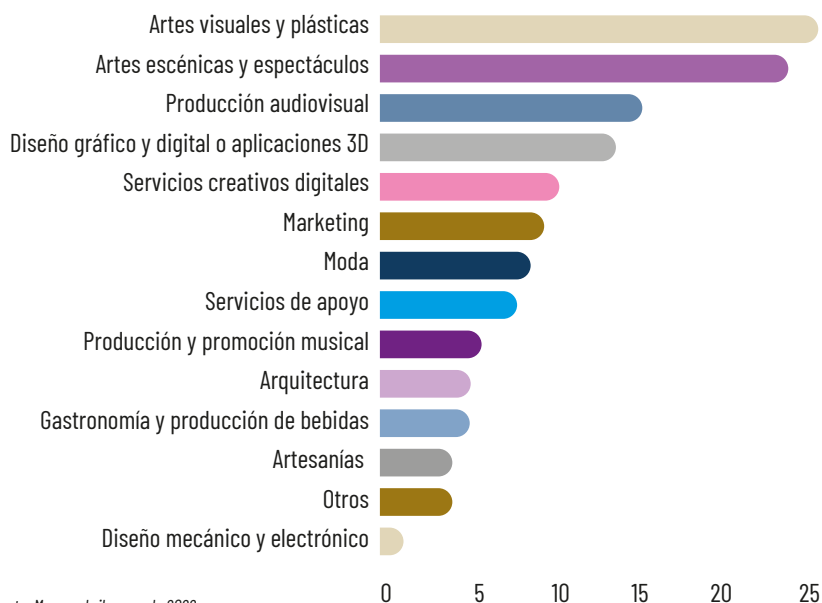
TikTok: <https://www.tiktok.com/@titerevivo> (QR6)

Sector: Artes escénicas y espectáculos

Subsector: Producción de eventos musicales o escénicos

Las entidades del mapeo se clasificaron en 13 categorías y se ordenaron por frecuencia. Dicha sistematización nos permite hacer el recuento por categoría y unidades, esta información se despliega de mayor a menor de acuerdo a su participación.

Figura 6. Tabla de frecuencias con sectores de las ICC



Fuente: Mapeo abril-mayo de 2022

Distribución de las encuestas

Los instrumentos se distribuyeron a través de la técnica de bola de nieve a partir de actores claves establecidos en los términos de referencia de esta iniciativa. De igual modo el Colectivo Consultivo Comuna Creativa ayudó a difundir el primer cuestionario que titulamos cuestionario en extenso, dado que el tiempo requerido para responderlo fue de 15 minutos aproximadamente.

Con base en los primeros resultados obtenidos en la primera semana de difusión, se decidió hacer una versión exprés del cuestionario con el fin de obtener los datos para caracterizar el ecosistema de las ICC. Se recurrió a un servicio de encuesta *online* para facilitar el instrumento, el cual se pudo contestar en computadora o a través de un teléfono inteligente. Se contó con poco más de un mes para el acopio de información (entre abril y mayo de 2022) y se aprovechó una rueda de prensa para difundir la encuesta a través de diversos medios de comunicación. También se buscó alcanzar al mayor

número de agentes creativos por medio de las redes sociales de Tijuana Innovadora. Adicionalmente, se distribuyó un instrumento para conocer la situación de jóvenes y mujeres dentro de las industrias culturales y creativas, dicho cuestionario se hizo llegar a estudiantes y profesionales en centros educativos y de trabajo.

En cuanto al alcance del estudio, es importante señalar que se trata de una investigación exploratoria, cuyo objetivo es caracterizar el ecosistema de las industrias culturales y creativas en Tijuana, con base en un muestreo no probabilístico o sondeo, dirigido a personas creativas profesionales y jóvenes creativas. Con base en estos datos se formó un directorio y un mapa para conocer su distribución territorial. En este sentido, es una primera aproximación a la caracterización del ecosistema, el cual representa posibilidades de desarrollo para agentes creativos y empresas de la economía creativa en la región.

Creativos profesionales

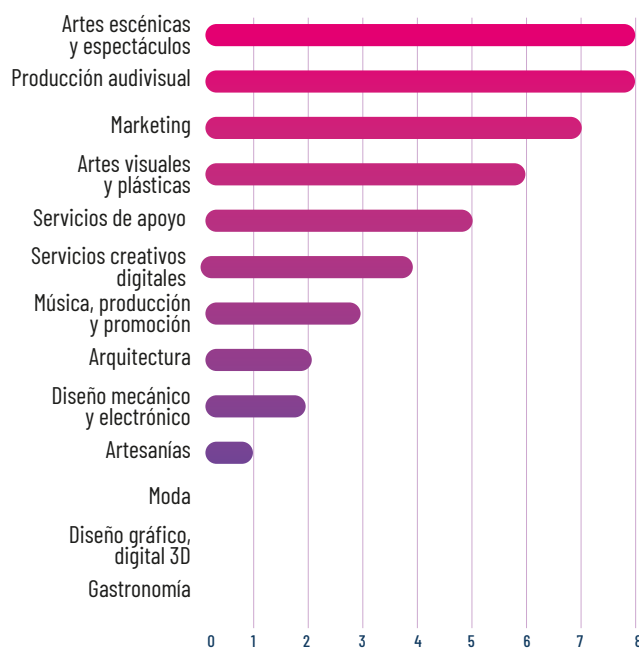
Sectores y actividades en las ICC de Tijuana

Los datos obtenidos través de los cuestionarios distribuidos con personas creativas profesionales, ofrecen un panorama de los sectores y las actividades vinculados a las Industrias Culturales y Creativas de Tijuana. Se implementaron de forma simultánea dos instrumentos, la versión del cuestionario en extenso para contestarse en 15 minutos y la versión del cuestionario exprés para contestarse en 2 minutos.

El primer instrumento fue respondido por 47 participantes, mientras que del segundo se obtuvieron 157 respuestas. El cuestionario en extenso permitió tamizar la actividad económica entre empresas y agentes independientes, mientras que el cuestionario exprés facilitó que los participantes definieron el sector en el que desarrollan sus actividades, con la posibilidad de especificar servicios o especialidades dentro de su área. Los resultados del ejercicio se presentan por separado.

Con base en los resultados del cuestionario en extenso, los sectores registrados son en primer lugar los de artes escénicas y espectáculos, al igual que las de producción audiovisual. En segundo lugar, los de marketing, seguidos de artes visuales y plásticas, así como los servicios de apoyo a las industrias culturales y creativas; también sobresale el sector de servicios creativos digitales.

Figura 7. Sectores por organizaciones de creativos



Fuente: Cuestionario exprés a creativos profesionales

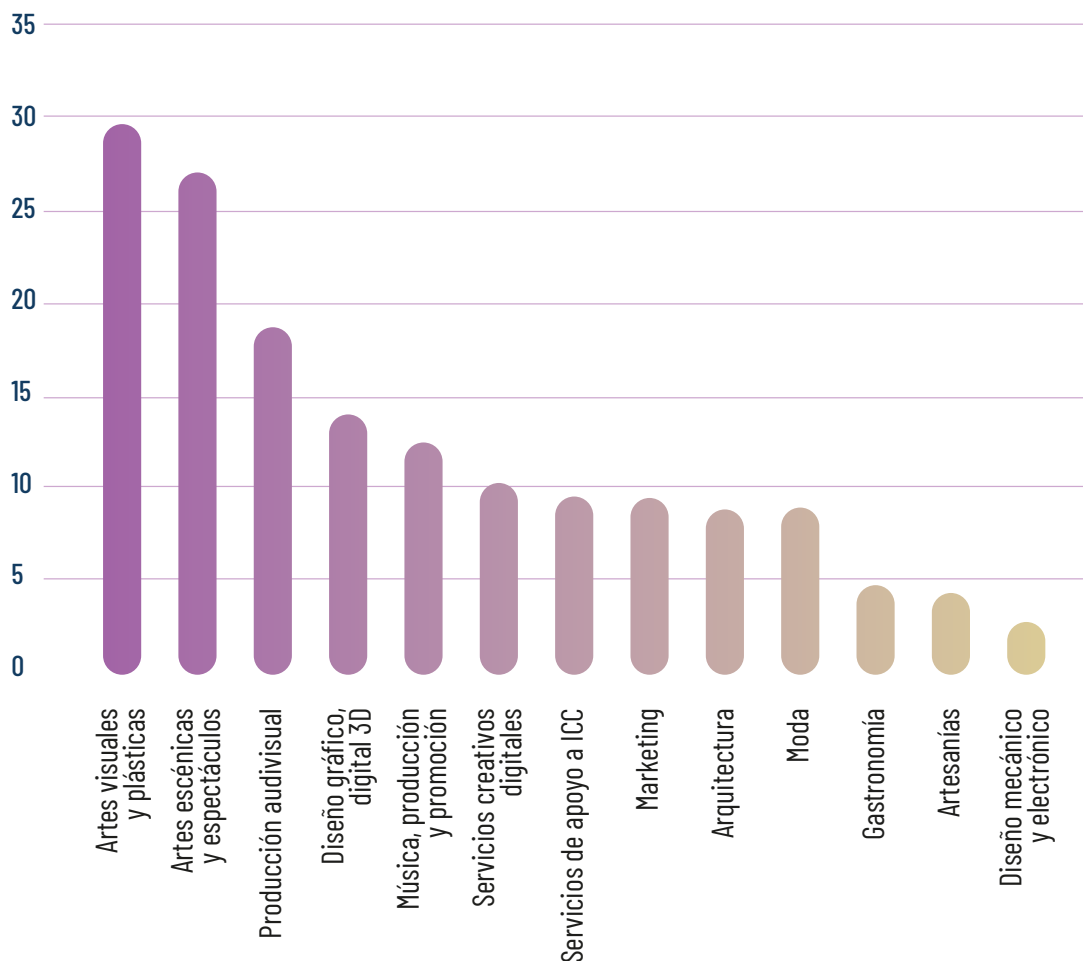
Dentro de las artes escénicas y espectáculos destacan las organizaciones que se dedican a la interpretación musical y el canto, como la producción de eventos musicales o escénicos. Por su parte, el sector de producción audiovisual se dedica principalmente a producción y rodaje, aunque también a preproducción, guionismo y creación artística, postproducción y edición.

Las organizaciones de marketing se dedican a publicidad y producción de contenidos, así como servicios de estrategia y branding. Por su parte, el sector de servicios creativos digitales ofrece servicios

de marketing digital y desarrollo de software. Cabe destacar que las artes visuales y plásticas se concentran en la producción artística, aunque el comercio de arte, la investigación y la curaduría aparecen representados.

En el sector de producción y promoción musical destacan los estudios de grabación sonora, así como la organización de eventos, festivales y giras de conciertos. Por último, los servicios de apoyo a las ICC contemplan relaciones públicas, propiedad intelectual y derechos de autor, capacitación y formación, gestión de proyectos y localización profesional de talento.

Figura 8. Sectores por agentes creativos individuales



Fuente: Cuestionario expés a personas creativas profesionales

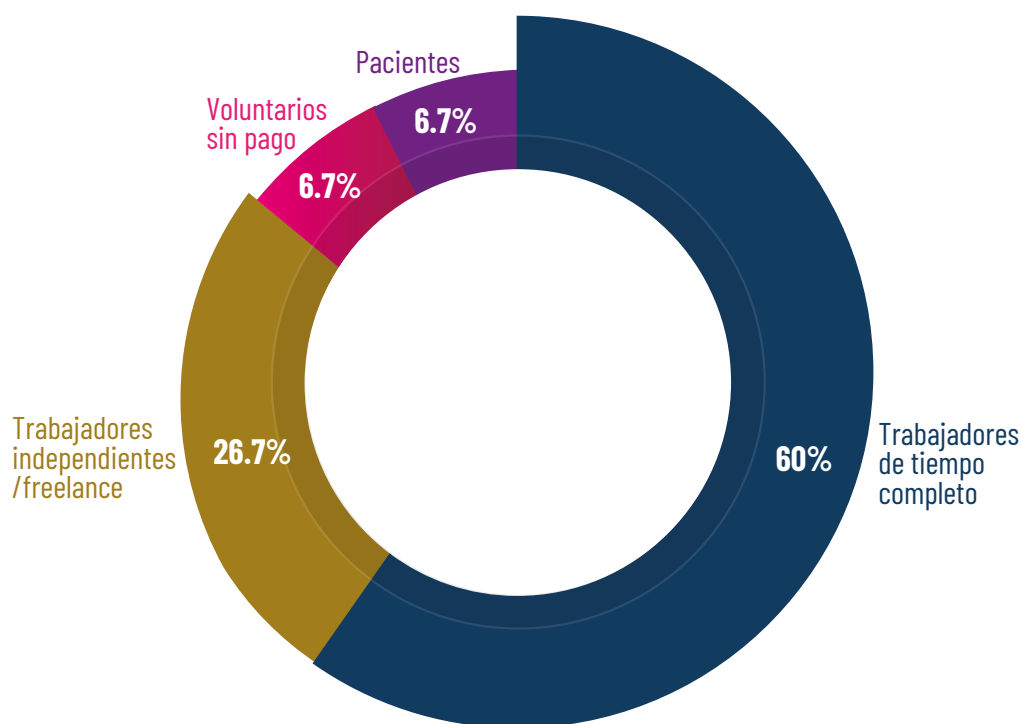
Con base en el cuestionario exprés dirigido a personas creativas profesionales, se detectaron las actividades dentro de los sectores sobresalientes. Además de las ya referidas, las artes escénicas y espectáculos, se complementan con danza y actuación. En artes visuales y plásticas, la categoría otras expresiones artísticas, concentró varias respuestas. En el sector de servicios creativos digitales, las personas creativas destacan las actividades de diseño multimedia, marketing digital, videojuegos, interactivos y realidad virtual (VR), así como distribución de contenidos en línea. En producción audiovisual aparecen servicios como diseño sonoro, así como locación, casting y utilería; en diseño gráfico, digital o 3D: diseño gráfico, fotografía y video, así como desarrollo de web y aplicaciones digitales (apps). Adicionalmente, en el sector de producción y promoción musical se desarrolla composición musical, producción de eventos en vivo, postproducción de grabaciones sonoras y de forma emergente servicios de edición en línea y streaming.

Empresas y profesionales independientes

Los participantes de la encuesta en extenso a personas creativas profesionales, señalan que el 53.95% realiza actividades económicas como profesionales independientes, mientras que el 46.05% como empresa. Al especificar la manera en que llevan a cabo estas actividades, se encuentra que, el 40.43% como profesional autónomo, mientras que el 29.79% en pequeñas empresas (de hasta 50 trabajadores) y sólo el 6.38% en empresas de más de 50 trabajadores.

Al identificar a quienes trabajan de las ICC por rango de edad, destaca el grupo de entre 25 a 35 años, seguido de entre 35 a 44 años. Así mismo, al analizar el tipo de contratación, se tiene que el 60% trabajan de tiempo completo, mientras que el 26.7% son independientes o *freelance*, mientras que el 13.3% son voluntarios sin pago o practicantes.

Figura 9. POT por tipo de contratación en las ICC

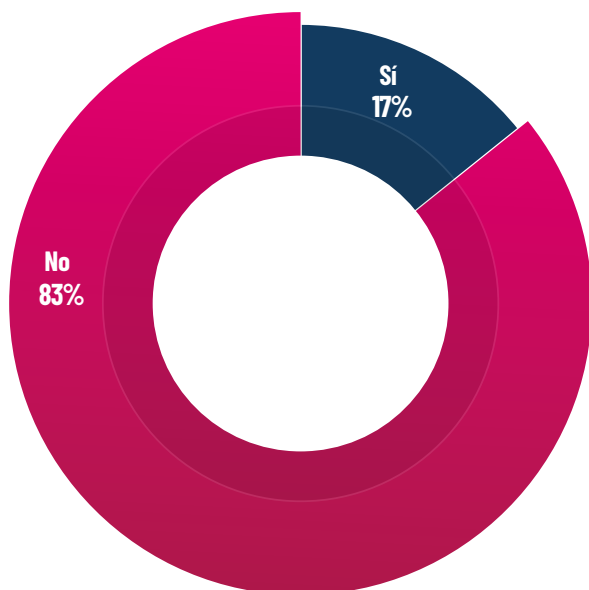


Fuente: Cuestionario extenso a creativos profesionales

Alianzas interregionales

Con respecto a la participación de capital extranjero en empresas vinculadas a las ICC, el 17.02% cuenta con este tipo de inversión, mientras que el 82.98% carece de esta fuente. La dinámica transfronteriza de estas empresas se ilustra en los insumos que obtienen en el extranjero, entre ellos sobresalen educación y asesoría, seguidos de suministros y tecnología. Por su parte, los servicios que ofrecen al mercado internacional son en primer lugar de producción, seguidos por diseño e ideación, y en tercer lugar comercialización y atención al cliente, marcando fuertemente el componente creativo de estas industrias.

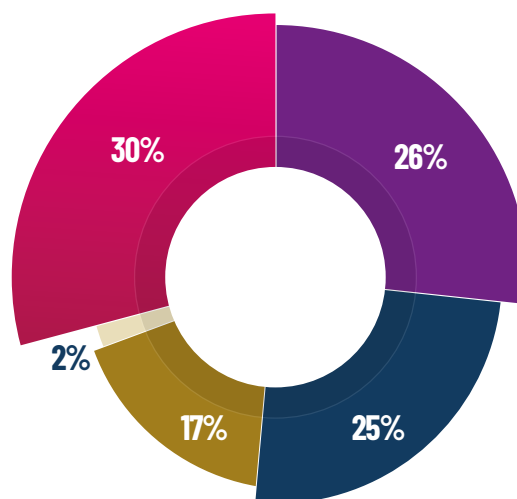
Figura 10. Porcentaje de capital extranjero en ICC de Tijuana



Fuente: Cuestionario extenso a personas creativas profesionales

Con respecto a la colaboración con otras organizaciones o empresas en el territorio, los participantes señalan que 30% son de carácter local, 26% regional, 25% nacional, 17 % extranjero y sólo el 2% no mantiene colaboraciones, ello es muestra de la diversificación de colaboraciones que mantienen.

Figura 11. Colaboraciones en el territorio



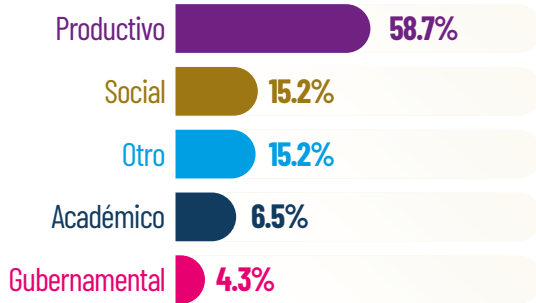
Fuente: Cuestionario extenso a personas creativas profesionales



Vinculaciones intersectoriales

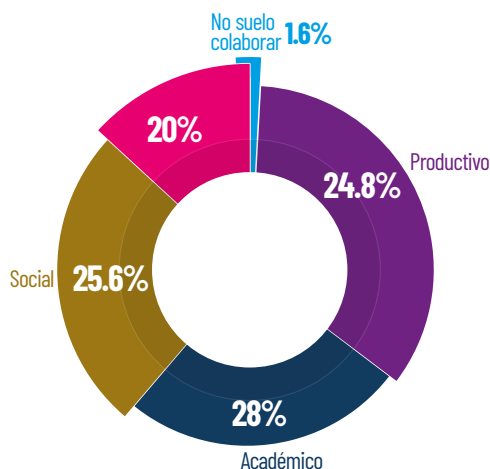
Con respecto al sector al que pertenecen las personas encuestadas se encontró que la mayoría son del sector productivo (58.70%), seguido por el sector social (15.22%), académico (6.52%) y gubernamental (4.35%). Igualmente el 15.22% indicó pertenecer a otro sector y se señalaron las siguientes respuestas: cultural, independiente-educativo, arte y cultural-musical.

Figura 12. Sector de pertenencia



Se les pidió a las personas encuestadas señalar los sectores con los que se vinculan y colaboran intensamente. De acuerdo a las respuestas se muestra una clara tendencia a vincularse o colaborar con el sector académico (76.09%), en segundo lugar se encuentra el sector social (69.57%), seguido del sector productivo (67.39%) y el sector gubernamental (54.35%). Es claro que la colaboración se da entre sectores, ya que sólo el 4.35% de los encuestados mencionan no colaborar.

Figura 12b. Sector de vinculación y colaboración



Con el objetivo de profundizar en el tipo de interacción que se da entre sectores, se establecieron seis opciones de interacción y se midió la intensidad de ésta por sector. Las opciones fueron intercambio de talento, intercambio de conocimiento, transacciones comerciales, financiamiento, regulación y normatividad y desarrollo de productos y servicios en conjunto.

De acuerdo a las respuestas, en cuanto a la categoría intercambio de talento, se encontró que se interactúa más con el sector académico (50%). En intercambio de conocimiento, el sector más común también es el sector académico (76.09%). En cuanto a transacciones comerciales, se interactúa en mayor medida con el sector productivo (71.74%), que es el mismo caso de la categoría de financiamiento (36.96%). De acuerdo a la categoría regulación y normatividad, con el sector que se interactúa con mayor frecuencia es el sector gubernamental (43.48%). Finalmente, para la categoría desarrollo de productos y servicios en conjunto, el sector más común con el que se interactúa es el productivo (67.39%).

Figura 13. Colaboración intersectorial

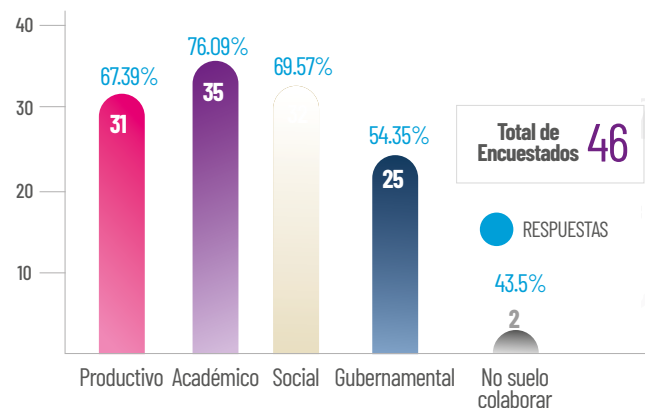


Figura 14. Interacción entre sectores por actividad

	Productivo	Académico	Social	Gubernamental	Ninguno	Total de encuestados
Intercambio de talento	47.83% 22	50.00% 23	39.13% 18	21.74% 10	19.57% 9	46
Intercambio de conocimiento	45.65% 21	76.09% 35	50.00% 23	23.91% 11	10.87% 5	46
Transacciones comerciales	71.74% 33	15.22% 7	26.09% 12	32.61% 15	13.04% 6	46
Financiamiento	36.96% 17	8.70% 4	15.22% 7	32.61% 15	39.96% 17	46
Regulación y normatividad	21.74% 10	15.22% 7	17.39% 8	43.48% 20	34.78% 16	46
Desarrollo de productos y servicios en conjunto	67.39% 31	43.48% 20	39.13% 18	21.74% 10	13.04% 6	46

Específicamente, la colaboración con centros educativos se da con mayor frecuencia para desarrollar proyectos internos (56.52%), seguido de colaboración en investigación y prácticas profesionales (52.17%), servicio social (39.13%), actualización y mejora continua (23.91%), reclutamiento y selección (21.74%), financiamiento o donaciones (13.04%).

En cuanto a otro tipo de colaboraciones se encontraron en menor medida: desarrollo de talleres, capacitación y presentaciones culturales.

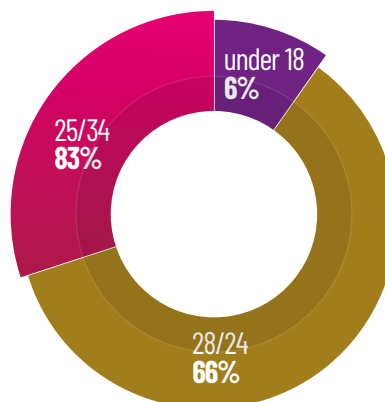
Opciones de respuesta	Respuestas	
Ninguna de las anteriores	10.87%	5
Desarrollo de proyectos internos	56.52%	26
Colaboración en investigación	52.17%	24
Actualización y mejora continua	23.91%	11
Servicio social	39.13%	18
Prácticas profesionales	52.17%	24
Financiamiento o donaciones	13.04%	6
Reclutamiento o contratación	21.74%	10
Otro (especifique)	8.70%	4
Total de encuestados: 46		

Juventudes creativas

Datos Demográficos

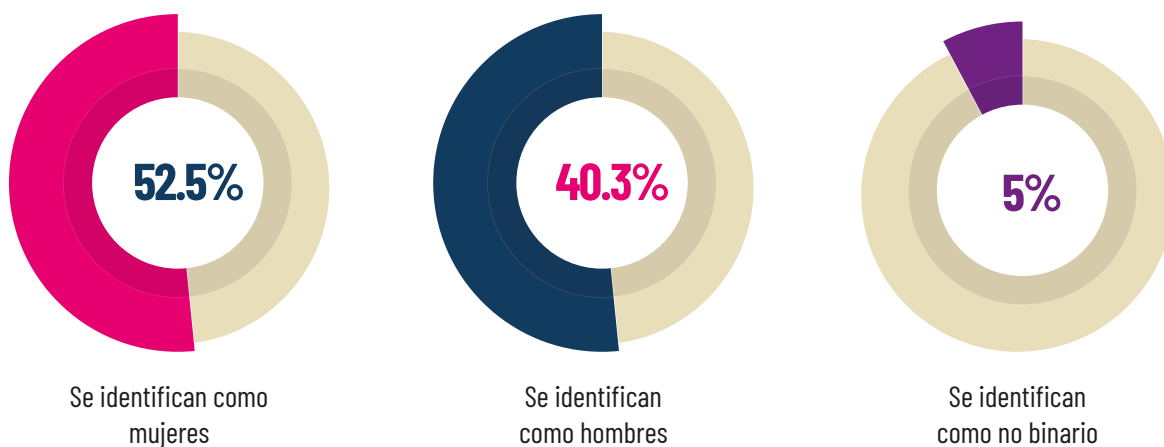
La encuesta a personas jóvenes agentes creativas estuvo enfocada en conocer las vivencias, preocupaciones y expectativas de las y los jóvenes tijuanaenses que se identifican como parte de las industrias culturales y creativas (ICC), y aportar a su visibilización desde sus propias experiencias. Esta encuesta se centró en jóvenes de 15 a 29 años que actualmente son parte de las ICC, ya sea como personas profesionistas independientes, asalariadas, becarias, voluntarias o estudiantes. La categoría de jóvenes con la mayor tasa de respuesta fue la de 24 a 28 años con el 66%. De estos, el 52.52% se identifican como mujeres, 40.29% como hombres, 5.04% como no binario, el 2.16% prefirió no decirlo. El 2% menciona vivir con alguna discapacidad.

Figura 16. Distribución etaria de personas jóvenes encuestadas



Fuente: Cuestionario extenso a personas creativas profesionales

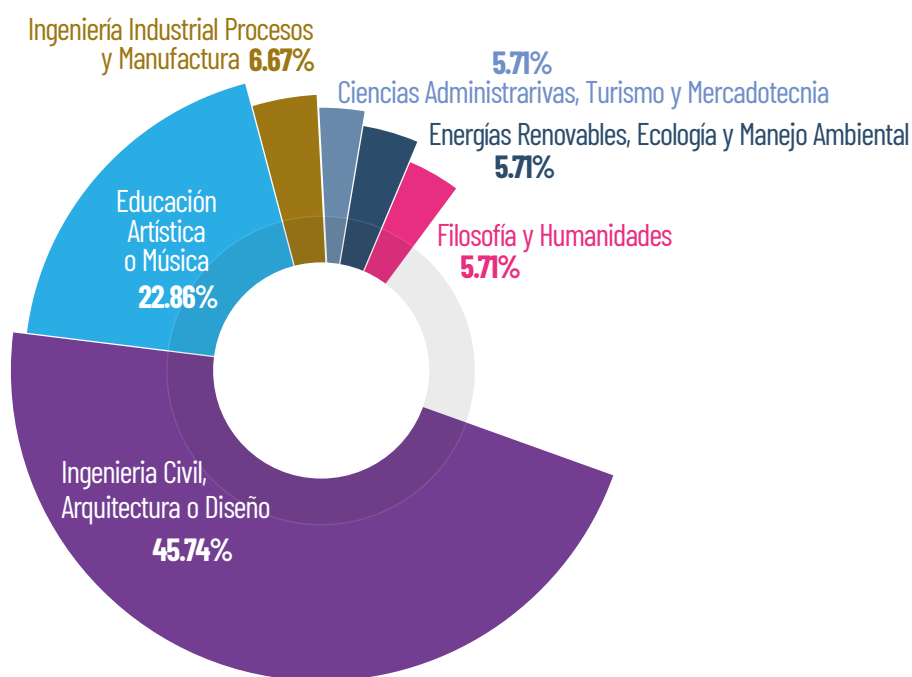
Figura 17. Identidades de género en juventudes creativas



Del total de personas jóvenes encuestadas, el 90% son mexicanas y el 10% indica tener también la nacionalidad estadounidense. Al ser Tijuana una ciudad fronteriza, la relación de la población en ambos lados de la frontera es cercana; más del 50% de las jóvenes cuentan con visa para cruzar a Estados Unidos, y lo hacen con una frecuencia de al menos una vez por mes.

Asimismo, se les preguntó el área de formación profesional en la que actualmente se desarrollan, ya sea como estudiantes o profesionales. La mayoría de personas encuestadas pertenece a ingeniería civil, arquitectura o diseño (45.71%), seguido de educación artística o música (22.86%), ingeniería industrial, procesos y manufactura (6.67%), ciencias administrativas, turismo y mercadotecnia (5.71%), energías renovables, ecología y manejo ambiental (5.71%), filosofía y humanidades (4.76%), tecnología, electrónica e informática (3.81%), Idiomas (1.90%), ciencias políticas, derecho y relaciones internacionales (0.95%), ciencias sociales, historia y trabajo social (0.95%).

Figura 18. Áreas de formación profesional de las y los jóvenes creativos



Procesos de inclusión

En relación al tiempo de pertenecer a las ICC se encontró que la mayoría lleva de 0-2 años (54.29%), 3-5 años (28.57%), 6-10 años (7.62%) y mayor a 10 años (9.52%).

En cuanto al tipo de involucramiento en las ICC, las dos áreas principales de participación de las y los jóvenes son: 1) como estudiantes universitarios, con el 57.14% y 2) como las personas creativas independientes, con el 20%.

Figura 19. Tiempo de vinculación con la industria creativa

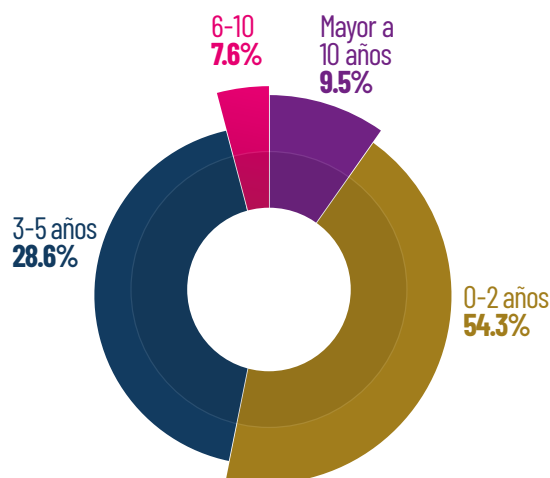


Figura 20. Caracterización profesional de personas jóvenes encuestadas

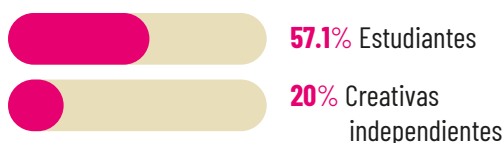
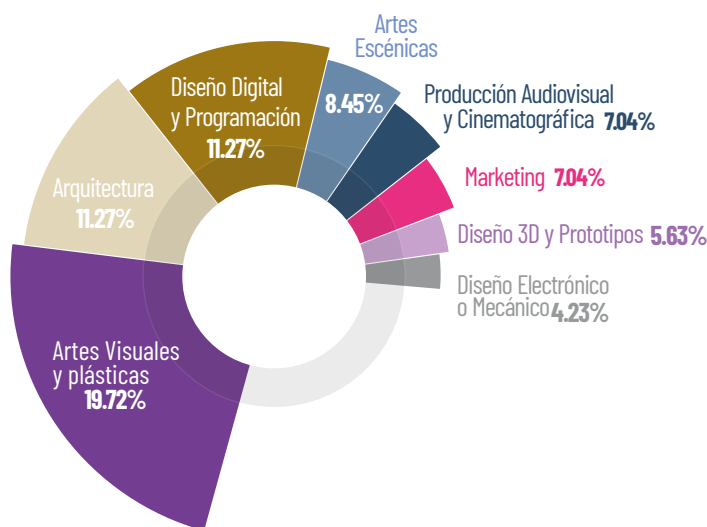


Figura 21. Subsectores en los que aspiran desarrollarse profesionalmente

En cuanto al subsector de las ICC en el que operan actualmente o en dónde les gustaría hacerlo en el futuro. Las respuestas muestran las artes visuales y plásticas como el subsector más común con el 19.72% seguido de arquitectura con el 11.27% y diseño digital y programación (11.27%).



Además de los subsectores anteriores, se encontraron también pero con menor frecuencia: moda (2.82%), producción y promoción musical (2.82 %), radiodifusión, medios electrónicos o digitales y cine (2.82 %), gestión cultural (2.82 %), museos, galerías y bibliotecas (1.41%), producción de bebidas alcohólicas (1.41 %), educación artística (1.41 %), desarrollo de software y aplicaciones digitales (1.41 %), videojuegos, AR y VR e interactivos (1.41 %), literatura y medios impresos (1.41 %) y relaciones públicas (1.41 %).

Discriminación

Según datos del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (2017), en México, el grupo etario más numeroso son jóvenes. De los problemas principales que este grupo enfrenta, además de la pobreza, es la discriminación estructural perpetuada por el Estado, la sociedad y el sector privado.

Asimismo, señala que a las juventudes se les excluye tanto de oportunidades laborales como educativas. Son discriminados desde diversos frentes, por su condición social, su apariencia física (ligada a su condición económica), la escuela donde estudiaron, el lugar donde

viven, o incluso sus publicaciones en redes sociales. Este contexto contribuye a que las juventudes se mantengan en pobreza o no puedan ascender socialmente.

En este sentido, a las juventudes encuestados se les preguntó si han experimentado alguna forma de discriminación o acoso durante los últimos cinco años, siendo los tres respuestas más comunes: sexo (30.48%), edad (19.05%) y situación socioeconómica (16.19%).

Figura 22. Discriminación juvenil en orden de frecuencia

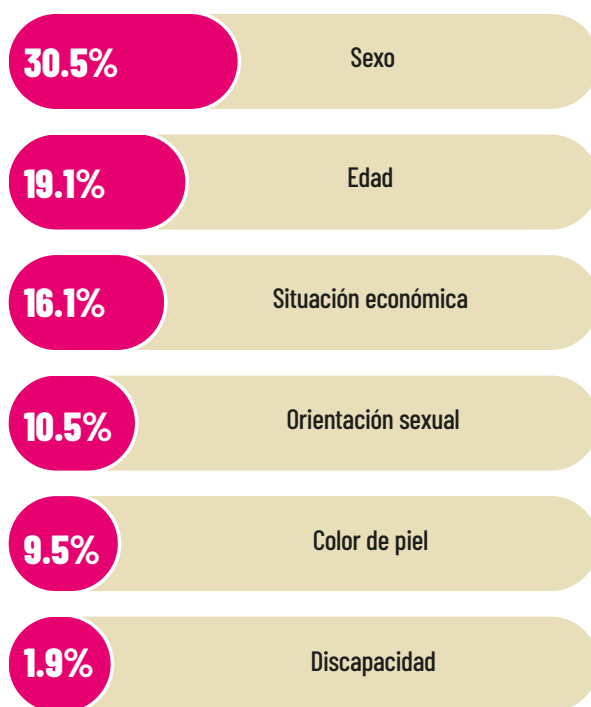
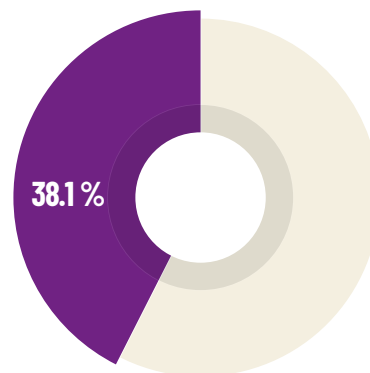


Figura 23. Porcentaje de jóvenes con cobertura médica

Por otra parte, y en relación a la precarización de su labor, se observa que la mayoría no cuenta con ninguna prestación (57.14%), mientras que sólo el 38.10% cuenta con seguro médico, el 8.57% con seguro de vida, 9.52% con fondo de ahorro, 8.57% tiene afore y 1.90% con cuentas e inversiones.



Prioridades

Se le preguntó a las personas jóvenes agentes creativos, cuáles consideran que son las prioridades para el compromiso continuo y el éxito de las juventudes en las industrias creativas en los próximos dos años. Las cinco respuestas más comunes fueron:

Figura 24. Jerarquía de prioridades para éxito de los jóvenes en las industrias culturales y creativas

46,48 % Ayudar a los jóvenes creativos a acceder a rentas asequibles, compra de equipo y financiamiento.

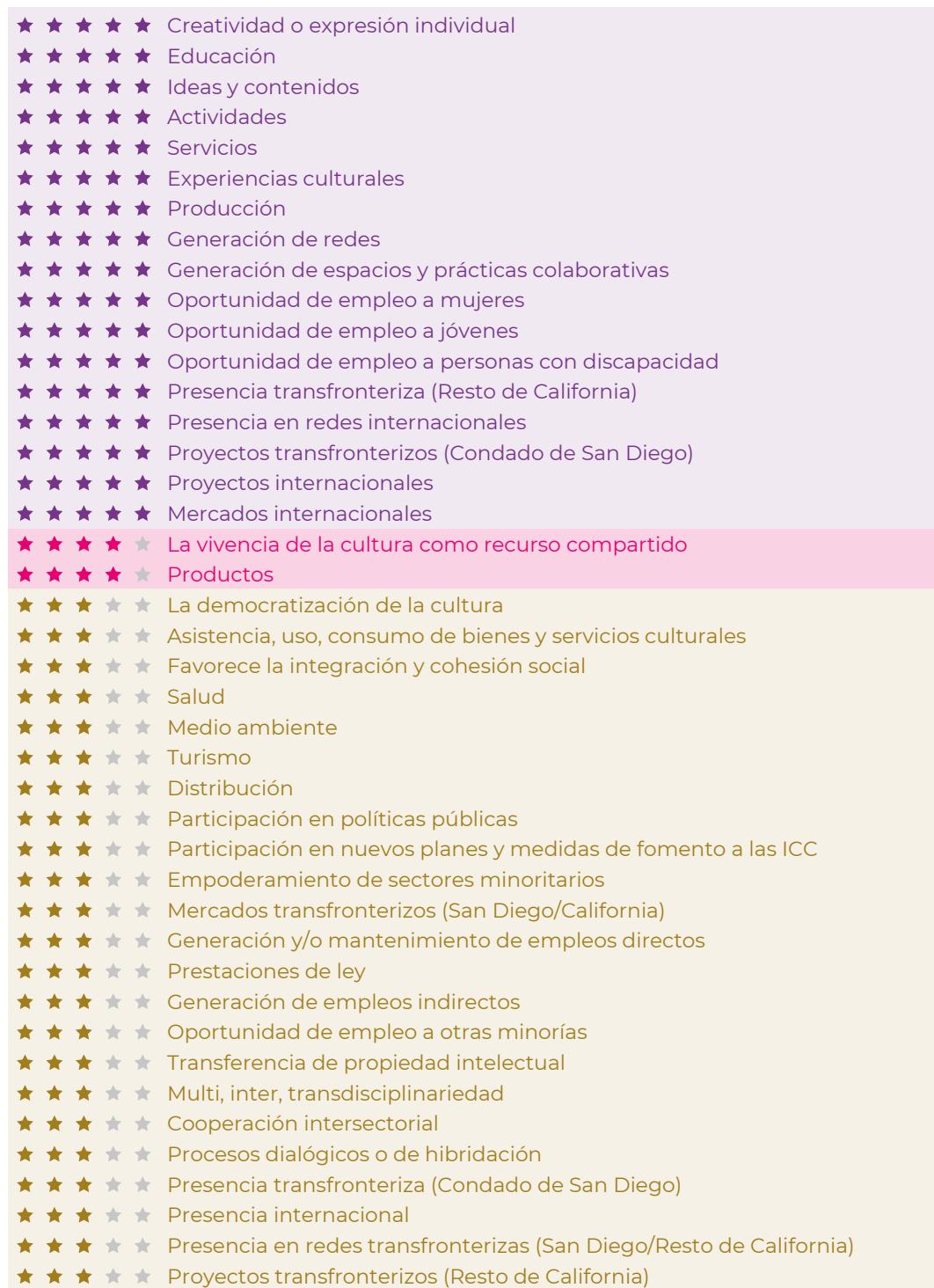
- Reducir las barreras de costo para acceder a la educación universitaria o superior.
- Brindar oportunidades de capacitación o entrenamiento, incluyendo pasantías en las empresas.
- Promover la asistencia para el emprendimiento, educación financiera, incluyendo mentoría.
- Garantizar que los lugares de trabajo y los lugares creativos sean seguros y promuevan el respeto y la diversidad (social, cultural, etaria o sexual).



Emprendimiento

El emprendimiento y la creatividad van mano a mano, las personas jóvenes emprendedoras aportan además su energía y entusiasmo a estos procesos. Tomando esto en cuenta, la encuesta a personas jóvenes creativas preguntó cómo ha sido el impacto que genera su actividad dentro de las ICC, de acuerdo al grado de aportación, en donde 5 era una aportación significativa y 1 sin aportación. De los aspectos a considerar, aquellos que recibieron las puntuaciones más altas fueron:

Figura 25. Valoración del impacto que genera la actividad de las juventudes de acuerdo a su percepción



Modelos de negocio y financiamiento de jóvenes en las industrias culturales y creativas

La encuesta encontró que más del 40% de las y los jóvenes han utilizado capital propio para impulsar su actividad en las ICC, mientras que el 29.58% han sido apoyados con becas y el 21.13% no ha participado en ninguno de los modelos de fomento. En menor medida se mencionó capital semilla (8.45%), subsidios (8.35%), convocatorias para profesionalización (5.63%), asociaciones público-privadas (5.63%), incubadoras (2.82%) y conversiones (2.82%).

En cuanto a los mecanismos que las juventudes identifican para hacer crecer sus negocios mencionan con mayor frecuencia invertir en mercadotecnia, dar de alta su actividad económica y solicitar un crédito bancario.

También se les preguntó si ha solicitado y/o recibido alguna asistencia ya sea monetaria o en especie, del gobierno para su negocio o práctica, a lo que menos del 20% respondió afirmativamente.

Figura 26. Modelos de fomento utilizados por las y los jóvenes encuestados

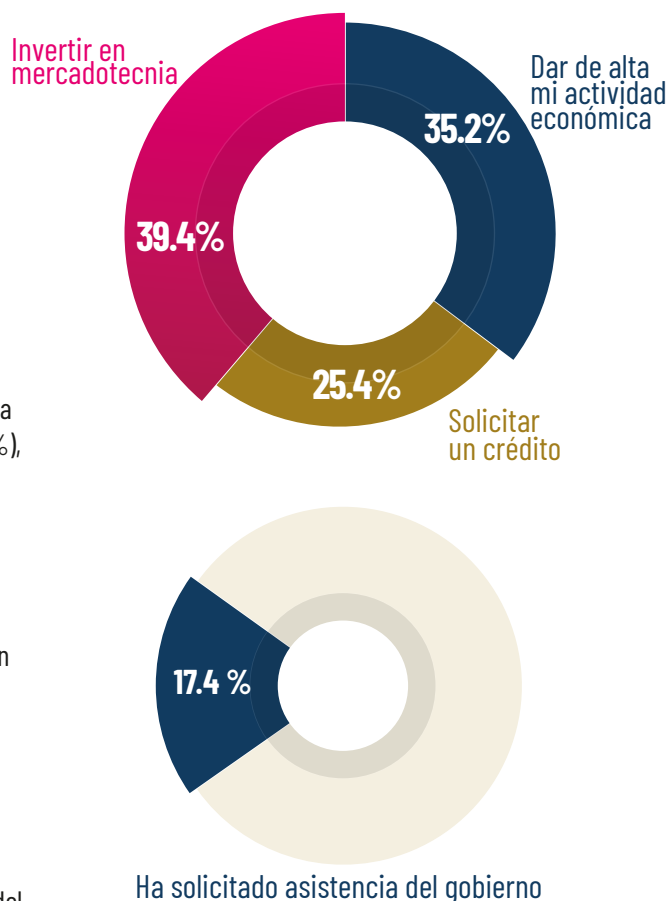
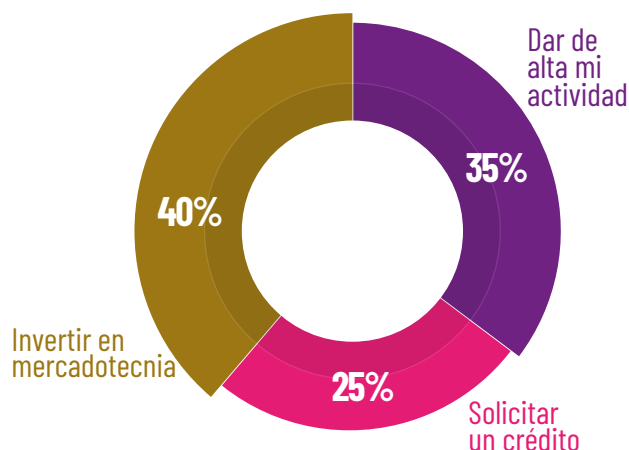


Figura 27. Mecanismos identificados para el crecimiento de negocios



De los programas de asistencia que han solicitado se mencionó el Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (FONCA), el Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad (FOPROCINE), la Beca Benito Juárez, el Apoyo para Residencias Artísticas y Becas de manutención.

En cuanto a las estrategias de visibilización que las personas agentes jóvenes utilizan para posicionarse en la economía creativa, se encontró que las tres estrategias más comunes son el networking (52.11%), ferias y convenciones (38.03%) y plataformas de visibilización (32.39%).

Figura 28. Estrategias para posicionarse en el mercado

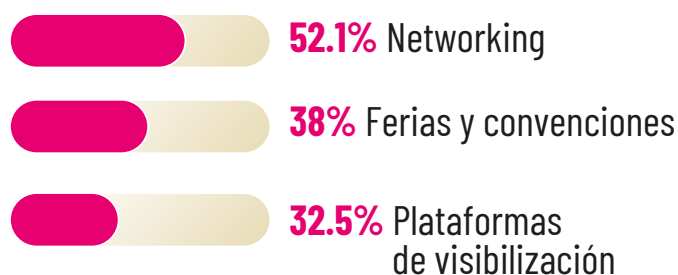
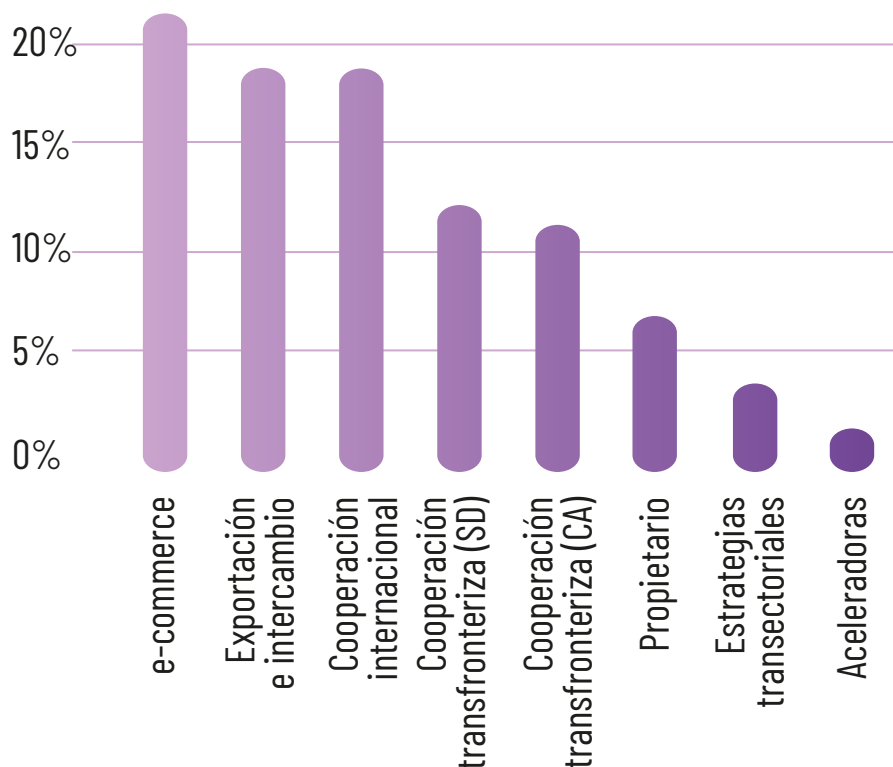


Figura 29. Participación actual de juventudes encuestadas



Análisis de personas profesionistas creativas

- Capacidad orgánica para construir lazos solidarios y afectivos entre la comunidad creativa.
- Flujo de mercados, conocimiento, talento, tecnología y cultura, a partir de la dinámica transfronteriza.
- Potencial de las ICC para desarrollar ciudadanía y sociedades más sanas
- Acceso a plataformas digitales como medios de interacción.
- Entorno transcultural, cosmopolita, diverso y creativo.
- Industrias reconocidas nacional e internacionalmente: gastronomía, vino, cerveza.

- Presencia de industrias emergentes: cine, animación digital, música, artes visuales, diseño industrial y de muebles, videojuegos, moda.
- Iniciativas de impulso a las ICC, desarrolladas por la comunidad creativa y académica (festivales, exhibiciones).
- Eventos de proyección internacional (*World Design Capital*)
- Capacidad de las universidades para la concentración
- Situación geográfica, como vehículo para posicionar a Tijuana como la puerta de entrada de las ICC a Latinoamérica.
- Potencial de Tijuana para la incubación de proyectos creativos.
- El papel de las universidades

para acompañar el desarrollo de las ICC.

Fortalezas

Oportunidades

Análisis de personas profesionistas creativas

Debilidades

Amenazas

- Precariedad económica y laboral.
- Acceso limitado a convocatorias y desconocimiento sobre sus procesos.
- Falta de asociaciones gremiales y de profesionistas.
- Percepción esnobista de las ICC
- Desbalance entre un gran número de personas creativas y un número limitado de espacios para su proyección.
- Falta de especialistas que estudien y promuevan las ICC.
- No se hace evidente el potencial económico de las ICC.
- Carencia de mecanismos intermediarios entre personas creativas y sector productivo.
- Carencia de espacios para *co-working*.

- Falta de comunicación entre órdenes de gobierno y la discontinuidad de las políticas entre administraciones.

- Reducción de los apoyos gubernamentales
- Marco fiscal rígido, complejo y burocrático
- Actividades económicas tradicionalmente enfocadas en los eslabones de menor valor de las cadenas productivas.
- Mercado de arte sin detonar.
- Falta de políticas públicas focalizadas en estimular la economía creativa.
- Desarrollo heterogéneo entre las diferentes ICC
- Falta de incentivos fiscales.
- Carencia de una visión de desarrollo conjunto, con objetivos compartidos.
- Cultura de carácter paternalista (dependencia gubernamental).
- Infraestructura urbana insuficiente, violencia e inseguridad.

Como parte de las dos mesas de trabajo que se realizaron con personas profesionales creativas de Tijuana, se observa un sector en proceso de desarrollo, el cual presenta como principales fortalezas, una importante concentración de talento creativo en diversas industrias que ya cuentan con reconocimiento internacional, como es el caso de la gastronomía, el vino y la cerveza artesanal, y otras emergentes como el cine, la animación digital, la música, las artes visuales, el diseño industrial y de muebles, los videojuegos, y la moda. Además las personas participantes perciben una comunidad que tiende a crear lazos colaborativos y solidarios de manera orgánica, y que además aprovecha el flujo de talento, conocimiento y cultura que les brinda el contexto fronterizo, así como las capacidades que ofrecen los medios digitales. En cuanto a las oportunidades, los participantes señalan que existen diversas iniciativas de impulso a las ICC generadas por la propia comunidad creativa y por las universidades.

Asimismo, destaca el papel de las universidades para acompañar el desarrollo de la economía cultural y creativa en la región, debido a su capacidad para generar y dar acceso a información estratégica del sector. A pesar de estas condiciones favorables, los participantes destacan una serie de inhibidores para la construcción de un ecosistema alrededor de las ICC, entre estos factores sobresalen el incremento en la demanda de puestos de trabajo, el acceso limitado a convocatorias, así como la falta de asociaciones profesionales y mecanismos intermediarios con el sector productivo. De igual modo, entre sus amenazas, señalan la reducción de los apoyos gubernamentales, un marco fiscal rígido, burocrático y carente de incentivos, así como la discontinuidad de las políticas y estrategias entre administraciones públicas.

Este conjunto de inhibidores, aunado a las condiciones de precariedad económica y laboral para los profesionales creativos, la infraestructura urbana insuficiente y el contexto de violencia e inseguridad de las últimas décadas, dificultan la consolidación de un ecosistema cultural y creativo. Sin embargo, la capacidad orgánica para construir lazos solidarios y afectivos entre la comunidad creativa, así como los flujos de mercado de la dinámica transfronteriza, dinamizan conocimiento, talento, tecnología y cultura, lo cual permite mantener la visión de Tijuana como la puerta de entrada de las ICC a Latinoamérica.



Análisis de las mujeres en las ICC

- Mayor proporción de mujeres con formación en ICC
- Intensa participación de las mujeres como creadoras y académicas en el campo de las ICC
- Prácticas colaborativas de las mujeres y del feminismo crítico e incluyente
- Arte como forma de vida para deconstruir la violencia estética contra el cuerpo de las mujeres
- Generaciones más conscientes, inquietas y empoderadas, que pueden transformar la industria.

- Movimientos que proponen nuevos perfiles identitarios, así como el reconocimiento de la participación de las mujeres en la economía y la cultura
- Incorporar a la educación media superior y superior, programas de corte humanista, cultural y artístico
- Empresas socialmente responsables, demandan la participación de más mujeres en puestos directivos
- Promover el pluralismo y la diversidad desde los espacios educativos
- Espacios educativos para transformar la sociedad y favorecer el desarrollo de las mujeres

Fortalezas

Oportunidades

Análisis de las mujeres en las ICC

Debilidades

Amenazas

- Precarización económica y laboral de las mujeres en las ICC.
- Escasa participación de mujeres en la gestión cultural, en el servicio público y en la alta dirección.
- Asimetría significativa en la tasa de participación económica entre hombres y mujeres.
- Los artistas y creativos carecen de una formación en emprendimiento, administración y negocios.
- Ausencia de políticas públicas que estimulen la participación de la mujer en las ICC.
- Falta de datos que visibilicen la participación de la mujer en las ICC.
- No existe un marco regulatorio y normativo sobre la paridad de género.

- Marco fiscal rígido y burocrático
- Desequilibrio entre la formación profesional y oportunidades para el desarrollo laboral de las mujeres
- Perpetuación de la cultura patriarcal por parte de algunos segmentos de mujeres
- Hermetismo y rigidez institucional que no favorece la perspectiva de género
- La precariedad laboral de las mujeres en las ICC, les exige contar con una estructura social familiar de soporte.

Respecto de la mesa de trabajo sobre la participación de las mujeres en las ICC, se observa una realidad semejante a lo mencionado en las mesas de profesionistas, con la particularidad, que a este segmento se le suman retos particulares. En resumen, la precarización económica y laboral se incrementa para el caso de las mujeres, y su participación se ve reducida cuando se trata de insertarse en niveles directivos, en puestos de gestión cultural, el servicio público y las empresas, tal como se comentó en la mesa de trabajo.

De igual forma, la brecha en la tasa de participación económica entre hombres y mujeres persiste, no obstante que, la proporción de mujeres profesionistas de las ICC y de mujeres académicas en este sector, es superior a la de los hombres, como muestra el análisis del Personal ocupado total (POT). Mientras que, el arraigo de la cultura patriarcal es una de las principales amenazas, que en ocasiones es perpetuada incluso por las propias mujeres. De igual forma, el hermetismo institucional para generar diálogos y reflexiones desde la perspectiva de género, sigue siendo una amenaza para las mujeres que laboran en las ICC, y para todas en general. No obstante, este entorno complejo y de múltiples desventajas, también presenta algunas oportunidades,

principalmente con la llegada de generaciones más conscientes del poder transformador de las mujeres, y del arte como una forma de vida que puede revertir la violencia estética contra las mujeres.

Asimismo, aprovechar la capacidad de los espacios educativos para promover el pluralismo y la diversidad, es un área de oportunidad que luce esperanzadora, y con la cual se pudiera empezar a contrarrestar las asimetrías de género. Sin embargo, para lograrlo se requiere promover habilidades y herramientas para la autonomía de las mujeres. De igual manera, transformar las instituciones para nivelar las oportunidades de acceso para las mujeres.

Es de crucial importancia generar datos que ayuden a visibilizar las contribuciones de las mujeres a la economía y la cultura, así como la inequidad de condiciones para este segmento de población. Divulgar esta información, puede formar parte de un proceso de sensibilización de la sociedad y de los tomadores de decisiones. A partir de ello, tomar acciones para el diseño de políticas públicas que promuevan acciones con enfoques de género para compensar las desigualdades históricas a través de marcos normativo de paridad de género en las instituciones públicas y el sector privado



Análisis de juventudes creativas

- Numerosas instituciones académicas con programas en ICC y con trayectoria en la región
- Creciente población de estudiantes en ICC
- Industrias reconocidas (gastronomía, música, cine y cerveza artesanal)
- Programas de acercamiento del arte en todos los niveles educativos a través de asociaciones civiles y colectivos culturales.
- Vínculos transfronterizos con instituciones o proyectos independientes.
- Multiculturalidad de la frontera
- Nuevas generaciones más colaborativas, comprometidas, propositivas, tecnológicas y globales.
- Uso de los medios digitales como plataformas colaborativas.

Fortalezas

- Sectores emergentes (podcasts, teatro, danza, videojuegos, audiovisuales)
- Visión interdisciplinaria que favorezca la colaboración entre industrias
- Potencial de los medios digitales como democratizadores de las ICC
- Alineación de los programas académicos con la cadena de valor de la industria
- Caos de la ciudad como estímulo para la creatividad
- Mecanismos universitarios de impulso a las ICC (Incubadoras, concursos, programas)
- El potencial de la industria maquiladora como espacio para expresiones artísticas y culturales
- Modelos y casos de éxito en el sur de California como referentes
- Percepción de Tijuana como semillero de talentos.

Oportunidades

Análisis de juventudes creativas

Debilidades

- Falta de fomento a las ICC desde la educación básica a la universitaria.
- Falta de formación en administración y negocios para las juventudes creadoras.
- Falta de alineación entre programas educativos y la cadena de valor de las ICC.
- Enfoque en el talento sobre el resto del proceso productivo.
- Las ICC en Tijuana carecen de planeación, organización, mejoramiento de fondos y profesionalización.
- Falta de asociaciones gremiales o de profesionistas que brinden apoyo a jóvenes.
- Miedo y rechazo a la formalización de sus actividades.

Amenazas

- Enfoque utilitario de la economía vs enfoque humanista.
- Protagonismo de la industria maquiladora frente a industrias de valor añadido
- Dispersión del sector debido a su tamaño y diversidad.
- La concepción de las artes como un pasatiempo, y no desde una actividad económica o profesional
- La concepción dicotómica del artista (estrella vs fracasado).
- Recursos gubernamentales limitados y procesos burocráticos tardados.
- Recortes presupuestales a organizaciones públicas y privadas buscan incorporar a personas jóvenes creativas en sus actividades, pero de manera gratuita.
- Afectación de las habilidades sociales durante el periodo de pandemia.

Para el caso de la participación de las juventudes en las ICC de Tijuana, la falta de preparación para el mercado ha establecido las condiciones actuales. Al respecto, los participantes observan un desfase entre los programas educativos de las universidades y los diferentes eslabones de la cadena de valor de la industria, esto explica la focalización de la educación en el desarrollo del talento creativo, dejando a un lado la formación en áreas sumamente relevantes como administración y negocios. Esto a su vez, dificulta que los jóvenes creadores visualicen el potencial económico de sus profesiones y terminen concibiendo a las ICC como actividades informales, que van a requerir de otras actividades complementarias para poder garantizar un sustento económico digno.

Otro factor que dificulta la inserción de las personas jóvenes en las ICC, es el tamaño y diversidad del propio sector, el cual se constituye por una amplia gama de industrias, por lo que es necesario formar asociaciones profesionales para brindar apoyo a estudiantes y egresados. De igual forma, los recortes presupuestales y el acceso limitado a recursos son factores que actúan en contra de las juventudes y de toda la economía creativa. Además, las inquietudes de las y los jóvenes son alimentadas por una economía global que prioriza el enfoque utilitario por encima del cultural y humanista, y esto propicia que las y los jóvenes creativos se cuestionen la pertinencia de este tipo de profesiones. Asimismo, la vocación de Tijuana por la industria maquiladora desplaza hacia un segundo lugar este tipo de industrias de mayor valor añadido.

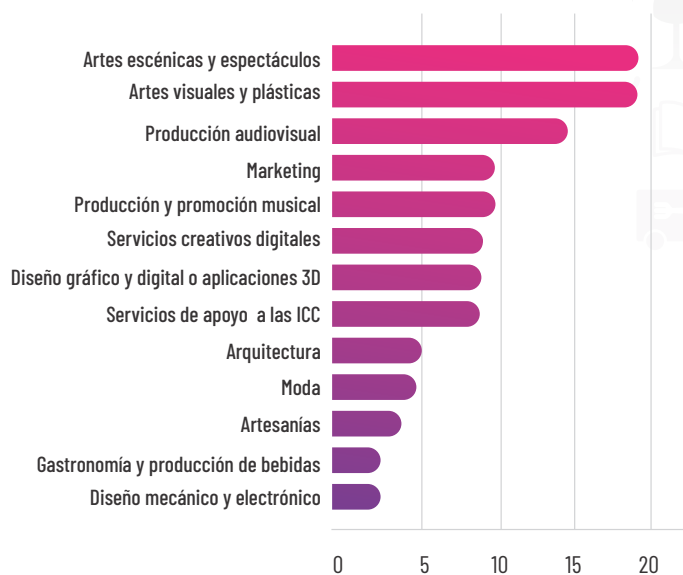
También cuentan con condiciones que les ayudan a amortiguar el impacto de estos retos, por ejemplo, Tijuana cuenta con numerosas instituciones educativas que ofrecen programas relacionados con las ICC, lo cual ha propiciado una creciente población estudiantil y el surgimiento de una nueva generación consciente, colaborativa, cosmopolita y tecnológica, que además aprovecha los vínculos transfronterizos con instituciones o proyectos independientes. Se toman como referentes los casos de éxito en el sur de California, y un ejemplo de ello es la cerveza artesanal que llegó a Baja California, a partir del movimiento generado en San Diego. Entre los sectores emergentes, identifican la realización de podcasts, teatro, danza,

videojuegos y audiovisuales. Finalmente, entre los factores que los motivan a insertarse en esta economía, son el caos de la ciudad que lo perciben como un estímulo para la creatividad y la innovación, y la percepción de Tijuana como un crisol de culturas y un semillero de talento.

Conclusiones

Entre abril y mayo de 2022 alrededor de 200 empresas o agentes independientes contestaron los instrumentos que se difundieron a través de medios electrónicos. Al analizar los resultados del total de las encuestas de los creativos profesionales en Tijuana se identificaron sectores sobresalientes con base en el porcentaje de participación. En primer lugar, figuran aquellos cuyas actividades están vinculadas propiamente con la cultura, estos son artes escénicas y espectáculos, igualmente artes visuales y plásticas con 18% de participación cada uno.

En segundo lugar, destaca producción audiovisual con 14%, y en tercer lugar resaltan producción y promoción musical, al igual que marketing ambos con 8% de aportación; seguidamente, servicios creativos digitales, diseño gráfico, digital o aplicaciones 3D, así como servicios de apoyo a las ICC con 7% de contribución. Finalmente, con menor porcentaje de participación aparece arquitectura con 5%, moda 4%, artesanías 3%, gastronomía y producción de bebidas 2% y diseño mecánico y electrónico con 2%.



El reto inherente de estudiar las ICC, que de acuerdo a su definición se encuentran divididas entre varios sectores de la economía, es cubrir la variedad de ramas o actividades que engloban. En este sentido se considera que los sectores con menor participación, responden a dinámicas económicas que se perciben en otros ámbitos de la economía. Por ejemplo, el diseño mecánico y electrónico dentro de las actividades industriales, de igual modo la industria de la construcción, aunque en este trabajo se identificaron los servicios de diseño arquitectónico. También se han hecho estudios particulares sobre sectores como gastronomía y producción de bebidas, incluso organismos de promoción del turismo y la industria restaurantera han creado directorios de servicios y establecimientos en esa rama. Todo ello muestra el dinamismo de las actividades ligadas a las ICC en Tijuana. Las industrias culturales y creativas contribuyen a la promoción económica del territorio, generan valor y encadenamiento productivo, para ello necesitan hacer sinergia con los factores de producción, entre ellos el capital humano. De acuerdo con el Censo Económico (INEGI, 2019), las industrias creativas concentran 5.3% de la producción bruta total y el 8.6% del personal ocupado total en Baja California que se traduce en más de 89 mil empleos; además genera el 5.8 por ciento del valor agregado censal bruto, que representa más de siete mil 600 millones de pesos anuales y casi 3 mil millones de pesos en remuneraciones.

Estos datos no consideran el impacto de la pandemia Covid-19, puesto que se recogieron antes de la declaración de emergencia sanitaria del 2020. Tomando en cuenta el tamaño de las unidades económicas identificadas, donde la mayoría son personas profesionales autónomas, seguidos de pequeñas

empresas que ofrecen servicios, es necesario apoyar su crecimiento, tanto por la riqueza de contenidos que ofrece como por el potencial de desarrollo económico. Las estrategias para mitigar los efectos de la pandemia del Covid-19 se dieron de distinta manera según la naturaleza de las ICC. Por ejemplo, el trabajo representado por los sectores de artes escénicas y espectáculos, artes visuales y plásticas, promoción musical, así como artesanías, diseño y moda que tradicionalmente dependen de eventos o actividades en co-presencia de públicos para exhibir sus creaciones se vieron afectados inmediatamente; mientras que otras se mantuvieron por el uso intensivo de tecnologías digitales.

En el hiato pandémico, las ICC tradicionales idearon las maneras para seguir creando y en contacto con sus audiencias, en gran medida a través de mediaciones tecnológicas, programando eventos online, de la mano de programadores y mercadólogos, o diseñando aplicaciones para ofrecer sus servicios. Se estima que este campo tiene enorme potencial, al combinar la publicidad expandida con eventos en vivo.

Finalmente, los componentes de tecnología digital y propiedad intelectual, ligados a la plusvalía de las ICC deben considerarse en las estrategias del sector que busquen conectarse con los mercados internacionales. En sintonía con estas ideas, el mapa de ruta definido desde ProMexico (2013), insta a promover aquellos contenidos que tienen en la pantalla digital una ventana de salida, tales como cinematografía, animación, desarrollo audiovisual, publicidad, multimedia, aprendizaje electrónico (e-learning) y videojuegos. Con ello, los servicios creativos digitales y los servicios de apoyo a las ICC seguirán apuntalando su desarrollo.



Agradecimientos

Emprendimiento

Coordinación
Flavio Olivieri / Eduardo Durazo / Mayer Cabrera

Rachel Lozano
David Peguero
Ariosto Manrique
Claudia Basurto

Personas Creativas Profesionales

Coordinación
Jofras/ Ingrid Kuri /Creta Cota

Armando García Orso
Javier Espinoza
Miriam Bautista
Norma Iglesias
Adolfo Madera
Yahir Hernández

Personas Jóvenes Creativas

Coordinación
Eduardo Durazo / Mayer Cabrera / Creta Cota

Eduardo Lucatero
Ishiro Pérez
Arturo Elenes
Fernando Quirós

Marianna Escobedo
Eduardo Gurriá
Samantha Luna
Christian Zúñiga
Aleyda Acuña
Edna García
Osiris Fernández

Mujeres Creativas

Coordinación
Jofras / Ingrid Kuri

Isabel Salinas
Jud Hernández

Dulce Escobedo
Alita Escobedo
Miroslava Wilson
Montserrat Sánchez
Ana de Gurriá
Victoria Zepeda





2

Roadmap para Emprender y Escalar en las Industrias Culturales y Creativas: Medios Audiovisuales

Índice

Macedo Cham Consultores

Autoría

Karla Fernanda Macedo Cham
Coordinación y diseño del Manual Para Emprender
Lizeth Castillo Navarrete,
Karla Fernanda Macedo Cham
Coautoras
Priscila Gerardo Peralta
Investigación y Coordinación de entrevistas
Alma Guadalupe Cham Kimsam
Corrección de Estilos
Pablo Seol García
Diseño de Infografías de Roadmaps
Marisa López Paredes
Traducción del Manual
Nancy Luna/Smart Translation
Traducción de anexos y Roadmaps
Pablo Seol García
Diseño de Infografías

• Antecedentes	51
• Introducción	52
¿Qué contiene este manual?	
¿Para quién es útil este manual?	
¿Cómo utilizar este manual?	53
¿Soy una persona emprendedora empresarial?	54
• ¿Cómo emprendo en las ICC?	55
Mi guía para emprender: ROADMAP	
La tríada del éxito	56
Haciendo zoom al Roadmap	60
<i>Roadmap: 10 pasos para emprender</i>	
• Pasos y consideraciones para lograr la escalabilidad	67
Modelo de Escalabilidad de los	
medios audiovisuales	69
Ejemplos y Casos de éxito de escalabilidad	71

• Referencias de Consulta	72
• Colaboraciones Especiales	73
• Agradecimientos	74
• Glosario	76
• Créditos	
• Anexos	
1. Checklist de la tríada del éxito (QR1).	
2. ¿Qué debo saber de las ICC y del ecosistema emprendedor de Tijuana? (QR2).	
3. Modelo de Negocio paso a paso (QR3).	
4. Guía básica para la gestión de los derechos de autor y propiedad intelectual (QR4).	
5. De creativa a creativo: Pasos terrenales para mostrar la sublime creatividad (QR5)	
6. Roadmap para emprender. 10 pasos (QR6).	
7. Roadmap para escalar. 10 pasos (QR7).	
8. Modelo de escalabilidad (QR8).	
• Autoría	
• QRs	78

Antecedentes

Tijuana Innovadora (TI) (QR9) ha sido un impulsor del desarrollo económico de la ciudad de Tijuana a través de un trabajo continuo de personas colaboradoras profesionales y comprometidas con su causa. Desde 2010 estas colaboraciones han hecho sinergia para coordinar acciones que promuevan e impulsen las fortalezas de la ciudad. A la fecha TI gestiona acciones para influir de manera positiva y propositiva en los sectores educativo, cultural, social, emprendedor y sustentable.

En alianza con el *Center for International Private*, denominado, México: *Fostering a Democratic Culture by*

Addressing Citizen Insecurity and Encouraging Youth Entrepreneurship and Civic Participation, Tijuana Innovadora desarrolla un proyecto de "Diseño de un mapa de ruta (roadmap) para el escalamiento de las actividades económicas (medios audiovisuales) de las Industrias Culturales y Creativas.

Para la ejecución del Proyecto de Diseño de Roadmap, durante el mes de junio de 2022, Tijuana Innovadora realizó una convocatoria a servicios de consultoría en la que Macedo Cham Consultores fue evaluado y seleccionado por el Colectivo Consultivo, Arte, Cultura e Industrias Creativas de Tijuana Innovadora.

Dicho proyecto de Roadmap, como entregable, tiene por objetivos:

1. Que el mapa de ruta sea una guía que provee de acciones y recursos para las y los jóvenes emprendedores, agentes profesionales y tomadores de decisiones que desean incursionar y mejorar los resultados de sus actividades en la Industria Creativa.
2. Que el mapa de ruta sea un insumo para que integrantes del ecosistema tomen mejores decisiones en beneficio del crecimiento económico de la industria creativa.
3. Que el mapa de ruta sea una guía para emprendedores de alto potencial que desean "escalar" sus modelos de negocio.

El equipo de consultoría, a través de entrevistas con actores clave del ecosistema de investigación (emprendedores, empresarios, directivos de instituciones educativas, servidores públicos y consultores) y la consulta de referencias relevantes del contexto de las ICC y casos de éxito, así como a través de la experiencia de más de 30 años en el mundo empresarial y más de 10 años en el ecosistema emprendedor, desarrolló el presente Manual para

Emprender titulado "Roadmap para emprender en las Industrias Culturales y Creativas".

Este manual fue entregado a Tijuana Innovadora durante la primera semana del mes de agosto del año 2022 con la intención de ser compartido en el Ecosistema Emprendedor de las ICC y potencializar el éxito de los proyectos empresariales en las ICC.



Introducción

¿Qué contiene este manual?

Este manual pretende ser una **guía y caja de herramientas** para que tú como persona emprendedora de una idea de negocio en las ICC **incremente hasta en un 70% su probabilidad de éxito** (que sobreviva el primer año de operaciones, año en el que el 90% de los emprendimientos mueren) y para que tú como empresario o empresaria **incrementes el potencial de éxito** de los primeros 4 años de vida de la empresa (que sobrevivas al valle de la muerte* en el que aproximadamente al año 3-4 muere otro 40% de empresas en México).

El equipo autor te comparte en este manual respuestas a tres preguntas que seguramente te has hecho: ¿Soy una persona emprendedora? ¿Qué debo saber al emprender? ¿Cómo emprendo en las ICC?

En este manual encontrarás respuestas concretas a estas preguntas y referencias si deseas explorar y profundizar más con respecto al contexto de las ICC

y del mundo emprendedor y empresarial.

Si estás en tu primer o primeros intentos de emprendimiento empresarial, este manual contiene un ROADMAP para emprender con una alta probabilidad de éxito.

No inicies tú solo. Este ROADMAP te dice cómo crear un entorno más conveniente para ti y señala los recursos que están disponibles para ti en el ecosistema emprendedor de Tijuana.

Si ya tienes experiencia empresarial, te compartimos un modelo y buenas prácticas para lograr la escalabilidad. **Acércate a las referencias de modelos de negocio de alto factor de escalabilidad.** En este manual encontrarás casos y referencias de éxito, así como la descripción y elementos de un modelo de negocio escalable.

¿Para quién es útil este manual?

Este manual ha sido escrito pensando en ti persona emprendedora y/o profesional de las ICC para que de manera sintetizada dispongas de información de valor para crear un ecosistema favorable para emprender con éxito y dar los pasos para emprender.

Cabe mencionar que, en lo general, este manual contiene un ROADMAP que puede aplicar toda persona emprendedora y empresaria de toda industria. También, presenta información de valor para todos los actores clave del ecosistema emprendedor de las ICC que tienen interés en articularse para potencializar el VALOR de la industria en Tijuana. Así mismo, este manual es para todas aquellas personas con 6-7 años de experiencia

empresarial, algunos fracasos y al menos un éxito en el mercado y que en su cabeza no ha dejado de dar vueltas la fórmula para "escalar".

Call to action:

9 de cada 10 emprendimientos mueren en México en su primer año de operación. Si no deseas ser parte de esta estadística, **pon en práctica el ROADMAP y sigue el camino de las personas emprendedoras de alto potencial.** Conviértete en ese 1 de cada 10 que tiene éxito en su primer año de operación.

¡Cambiemos la estadística!



¿Cómo utilizar este manual?

1. Descarga la infografía del ROADMAP.
2. Lee la Tríada del éxito en el apartado 3.
3. Imprime varias copias del roadmap ([descarga en versión de tamaño tabloide para imprimir \(QR10\)](#) y compártelo a tus colegas que emprenden. *Nota: si no encuentras eco, busca a otras personas con quienes sí encuentres oportunidad de rebotar ideas.* Recuerda siempre que si te tachan de loco o te sientes un bicho raro, entonces quiere decir que ¡estás haciendo las cosas correctas!
4. Haz zoom al ROADMAP y analiza cada paso. Te proponemos 10 pasos para emprender en las ICC e incrementar el 70% la probabilidad de éxito. *Nota: estos pasos se describen en el apartado de este manual.*
5. Pon en práctica el ROADMAP.
 - **Comprende la fórmula del éxito**
 - **Da el primer paso (luego el dos y luego el tres)**
 - **Gestiona tus recursos y**
 - **VIVE la experiencia de emprender.**

Cuando hayas adquirido experiencia profesional considera "escalar" tu negocio. Te sugerimos considerar el modelo y pasos que contiene este manual para "escalar". Intenta, intenta y sigue intentando hasta lograrlo. Dato: en Silicon Valley, en promedio, el éxito empresarial se da en personas entre los 37 y 40 años y al 3-4 intento; así que no te desespere, lo que se requiere para emprender en México es mucha paciencia.
6. Cuando seas empresario o empresaria, tu ROADMAP será útil para seguir emprendiendo. El intentar, fracasar y tener éxito te permitirá ir disminuyendo el miedo y entender que el fracaso es fundamental en el proceso y camino al éxito.
7. Acierta, y cuando consideres que has comprendido cómo incubar y madurar un negocio, busca la escalabilidad.

Ten presente que si fue una **carrera de obstáculos emprender y madurar tu negocio para llegar al año 3-4**, después algo más complejo llegará: hacer equipo y gestionar fondos para sobrevivir al **valle de la muerte del 4-6 año** ¡y espera! lo bueno lo bueno, viene al intentar ¡ESCALAR!

Si eres una o un empresario, te recomendamos estudiar el Modelo de Escalabilidad que te compartimos en el apartado 4.

(Para mayor información sobre escalabilidad, favor de verificar el Cap. 3. Nota de edición)

BACK TO BASICS

En muchas ocasiones la experiencia vivida nos estorba para generar nuevas ideas, al igual que el "confort" de que me está yendo bien. Hay una frase que dice "que lo peor que te puede pasar es que te vaya bien, porque después no te irá mejor". Regresa a las bases, a lo básico, a lo obvio; que no te llegue la soberbia y el pensar "que eso ya lo sabes..."

De la conferencia (QR11) del mago More:

"¿Te puedes creer que después de 30 años investigando, siempre acertamos a la última?

Frase maravillosa de mi amigo Eduardo Anitua que tiene una empresa de Biotecnología"

¡No puedes quedarte en el penúltimo, tienes que llegar hasta el último intento para ACERTAR!



¿Soy una persona emprendedora empresarial?

Emprender significa “hacer que las cosas ocurran”; por ende, **una persona emprendedora es aquella que hace que las cosas ocurran**. El hecho de que cada uno y una de nosotros “exista” implicó que fuimos capaces de nacer, siendo nuestro nacimiento nuestro primer y gran emprendimiento.

Todas y cada una de las personas de este mundo tenemos un potencial emprendedor grandísimo.

Tenemos la capacidad de materializar nuestras ideas, nuestros sueños; de aquí la relevancia de imaginar, de visualizar y de soñar.

“Todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental y luego una creación física.” Stephen Covey.

Podemos emprender un equipo de fútbol en la escuela, un viaje entre amistades, una idea de negocio, una campaña de cuidado de la calidad del aire.

Sin embargo, de la población de personas emprendedoras del mundo, aproximadamente el 1% tiene perfil para emprender una empresa. Es decir, eres una o un emprendedor empresarial si “harás que ocurra una empresa” y de ser así, te invitamos a seguir leyendo.

Según las estadísticas de *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, si decides seguir la ruta empresarial, eres parte de un club mundial bastante importante. GEM encuestó a 65 economías globales diferentes y descubrió que el espíritu empresarial está vivo y bien, con un estimado de 582 millones de personas empresarias que residen en todo el mundo.

Otro estudio reciente realizado por GEM encontró que el 40% de las y los emprendedores nuevos en 35 de 50 países están de acuerdo o muy de acuerdo en que su motivación para lanzar un negocio es hacer una diferencia en el mundo. (*Fuente de referencia: (QR12) La lista definitiva de estadísticas de emprendedores 2022*).

¿Por qué se emprende una empresa?

Cuando se trata de ‘por qué’ la gente quiere convertirse en emprendedora, un informe de *Guidant Financial* encontró que el 26% de las y los encuestados deseaban ser su propio jefe. Con otro 23% citando que querían perseguir sus pasiones. Mientras que solo el 19% afirmó que ver una oportunidad para presentarse era su principal motivación. Por último, un 6% aún más pequeño inició su propio negocio porque perdió su trabajo.

Si has concluido que eres una persona emprendedora empresarial, reconoce tu motivación, será la fuente de energía y voluntad para mantenerte en el camino.

Como persona emprendedora empresarial, te recomendamos armarte de tu caja de herramientas y de una guía de cómo aplicar tus herramientas.

¿Por qué te interesa emprender? ¿Cuál es tu motivación? Si tienes claridad de estas respuestas, ¡felicidades! Es relevante conectar con la motivación, ya que como veremos en la triada del éxito, la motivación alimenta el compromiso y dedicación a tu emprendimiento (el compromiso es fundamental, uno de tres elementos del éxito para que lo puedas lograr). Si no lo has definido, será importante dedicar un espacio de tiempo para conectar y descubrir tus motivos para emprender. Simon Sinek te dirá: START with WHY! (QR13)



La tríada del éxito

Como ya lo mencionamos, en México 9 de cada 10 empresas mueren en su primer año de operación; sin embargo, no tiene porqué ser tan alta la estadística de mortalidad de los emprendimientos empresariales. El objetivo de este manual es precisamente incrementar el número de empresas que tienen éxito.

En México requerimos mejores emprendimientos; no más, sino mejores. Requerimos empresas superiores, que sobrevivan y se conviertan en compañías de alto impacto.

Durante más de 30 años hemos participado como consultores en firmas privadas, universidades y en el sector público en proyectos cuyo objetivo es hacer más efectivos sus procesos. Hemos visto a los equipos y a líderes de estas organizaciones trabajar en el logro de sus metas. A quienes hemos visto fracasar o alcanzar sus resultados de manera efectiva.

Al final siempre nos preguntamos: ¿qué hace la diferencia? ¿Por qué solo algunas personas logran sus metas? ¿Por qué algunas empresas tienen éxito y otras fracasan? ¿Existe alguna fórmula para alcanzar el éxito?

En este ir y venir por las empresas hemos encontrado muchas respuestas. Descubrimos que no existe esa fórmula mágica con la que el éxito se logra de un día para otro. Hemos entrevistado a personas emprendedoras y empresarias que se consideran exitosas, quienes nos confirman que se requiere de muchas horas de práctica y de un gran líder al frente de un equipo de trabajo con el que se comparte un mismo sueño, una misma idea y una misma pasión.

De entrevistas con casos de éxito realizadas para este ROADMAP, así como de las muchas otras que hemos realizado en empresas con las que hemos colaborado anteriormente, encontramos que las empresas que han logrado ser grandes no comparten una misma guía ni siguen los mismos pasos en su desarrollo. Sin embargo, en todas ellas coinciden tres elementos que las hacen diferentes y exitosas.

En este apartado te presentamos estos tres elementos que hemos denominado la **Triada del Éxito: Saber, Poder, Querer, fórmula de éxito empresarial.**

La Triada del Éxito

Si queremos hablar de un método para alcanzar el éxito, primero tendremos que dar una definición de lo que es el éxito. Los diccionarios nos dan muchas definiciones y todos coinciden en palabras como dinero, logros, reconocimiento, pero el significado no nos queda claro; y es que no existe una respuesta universal. La respuesta está en el interior de cada uno de nosotros. Cada empresario, cada empresaria, cada líder, cada equipo tiene su propia y única idea de lo que es el éxito. Para algunos es crear su propia visión de vida; para otros, es tener una familia que se sienta orgullosa de ellos; otros más lo ven como conseguir un beneficio para la comunidad, etcétera. Sin embargo, es cuando lo definen de manera clara que pueden establecer logros, metas y dar los primeros pasos para obtenerlo

La tríada del éxito podrás aplicarla una vez que hayas respondido: ¿Qué es el éxito para mí?

En el camino muchas veces tendrás que lidiar con el fracaso y deberás reconocerlo. El escritor Andrés Oppenheimer, en su libro *Crear o morir* escribe: “En la cultura de la innovación el fracaso está bien visto; alguien que fracasó muchas veces aprendió mucho más que alguien que no fracasó nunca; eso no sólo se tolera, sino que se valora.” Cita casos como el de Henry Ford, creador del auto producido en serie. “El primer auto lo llamó Ford T porque antes tuvo 19 intentos fallidos.” Este reconocido periodista nos invita a “dejar de crucificar a los que fracasan, porque el fracaso es un escalón necesario e imprescindible en el desarrollo”.

Hagamos de lado las emociones y abracemos el fracaso, capitalicemos el aprendizaje y sigamos adelante. Al final del día debemos recorrer oportunidades y encuentros, para evitar los errores y repetir los aciertos al siguiente día. Así es como se desarrollan las empresas que logran el éxito.

En alguna entrevista, **Marco Miranda (QR15)**, pintor con una amplia trayectoria profesional, nos compartió que para él el éxito había sido lograr disponer de su TIEMPO; ser dueño de su agenda.

El éxito para Guillermo del Toro (QR16): “llegar a dónde quiera que llegues, haciendo lo que quieres”

Los casos empresariales que hemos estudiado y que se consideran exitosos tienen mucho en común:

- Cada persona exitosa, de manera muy particular, tiene su definición del éxito y se considera exitoso. Nadie considera que ha concluido su camino. Todos coinciden que en algún momento decidieron dedicarse 100% a su proyecto, entregarse a su pasión y enfocarse. No dejaron de sentir la pasión por lo que hacen y fueron descubriendo que su emprendimiento es su vida.
- Son grandes soñadores y soñadoras que siguen la búsqueda de más en un plano de satisfacción personal y con un inquietante motivador: lograr sus sueños. En cada entrevista les escuchamos hablar apasionadamente de sus sueños.
- Para ellos, el dinero es un medio, un indicador. No hay estigma; es decir, el dinero no tiene connotación de pecado, lo cual les facilita el camino, porque no hay culpa cada vez que visualizan la meta del ingreso que desean obtener.
- Conocen su negocio, saben los resultados de ventas, participación en el mercado, con quién y cómo compiten, por qué y para quién hacen lo que hacen, entre muchos otros datos de su empresa.
- Saben en dónde están parados y hacia dónde van. En cada uno de los empresarios y empresarias se reconoció claridad en lo que quieren lograr.
- Son grandes observadores y observadoras del entorno, comprenden las tendencias y sus propuestas están alineadas a las oportunidades y los retos que se presentan.
- Todas dedicaron aproximadamente entre 5 y 10 años a trabajar, a abrirse camino, a levantarse y seguir aprendiendo antes de que llegara el momento en el que consideraron que el éxito empezó a manifestarse, independientemente de la satisfacción que han ido viviendo con sus decisiones y resultados.
- La mayoría hablaron de que tuvieron una mentoría de una persona significativa en sus etapas iniciales y en los momentos en los que necesitaron validarse y confiar en sus decisiones. De hecho, siempre buscan la opinión de personas expertas, ya sea otros empresarios como ellos, o bien, consultores especializados.
- Todas reconocieron el valor de sus colaboradores para lograr el crecimiento de su empresa y para poder dedicar tiempo a lo estratégico y a sus hobbies.

- Todas han repetido un proceso de visionar, practicar, fracasar, intentar de nuevo y profesionalizarse. Han aprendido del fracaso, es su constante, pues no asumen el éxito garantizado.
- No dejan de investigar, de aprender, de leer, de conocer tendencias y de estar al día.

Saber, poder y querer, estos son los elementos comunes. Steve Jobs, Michael Jordan, Simon Sinek, no nacieron genios o con las condiciones perfectas dadas. Se apropiaron de su visión de éxito y se entregaron para hacerla realidad. Incluso aquellos que tenían el éxito garantizado por la trayectoria heredada, también han logrado mantener y hasta mejorar la compañía pues en sus hombros recae el legado de las generaciones pasadas. Los hay, incluso, quienes son la excepción a la regla pues representan una tercera generación empresarial exitosa y con muchos años por delante.

Saber

Representa la visión del lugar al que deseo llegar y el éxito que quiero alcanzar. Es el planteamiento de objetivos y metas que retan. El punto de partida es responder a preguntas como: ¿qué me mueve? ¿A dónde quiero llegar? ¿Qué es el éxito para mí? En algunas personas emprendedoras el proceso de establecer su objetivo es más consciente y rápido que en otros; sin embargo, hay contundencia siempre que dan el primer paso. La revelación personal del éxito llega indicando que estamos listos para emprender. La claridad de sueño llena el alma de convicción para el camino que requerirá persistencia. Saber significa reconocer que será un camino largo, pero estás dispuesto a andarlo y es este recorrido lo que te dará las horas de práctica que se traducirán en habilidades. No se trata sólo de tener el deseo y la pasión de llegar a ser un gran pintor sino de tener las habilidades para serlo. El escritor Malcom Gladwell nos comparte en su libro *Outliers. The story of success*, que los genios, en el momento que fueron catalogados como genios, tenían aproximadamente 10 mil horas de práctica acumulada; esto quiere decir que si se invierten 40 horas por semana, en 5 años se adquiere la habilidad-experiencia para ser habilidoso. No significa que este tiempo sea la regla para el éxito, pero definitivamente la competencia que se desarrolla con la práctica es un requerimiento. No puedes pretender ser una persona exitosa si no emprendes con visión y desarrollas habilidades.

Poder

Stephen Covey, autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (QR17), decía que las cosas se crean dos veces, la primera en la mente de las personas y la segunda en la realidad. Para lograr que una visión se transforme en una realidad se requieren recursos financieros, materiales y humanos. Todos son importantes y necesarios; sin embargo, es vital mencionar que quienes emprenden de manera exitosa insisten en que obtener el recurso financiero no es el obstáculo ni lo más difícil durante el emprendimiento. El elemento más relevante es un equipo de trabajo efectivo. El desarrollo de una asociación “*ganar-ganar*” (QR18), el buscar y encontrar ese brazo derecho que crea en lo que ellos creen, que complementa sus talentos; esta es una tarea constante.

Buenas ideas y dinero sobran, buenos equipos no. Hemos escuchado de inversionistas que dicen: “*Dale una buena idea a un mal equipo y la destrozan; dale una mala idea a un buen equipo y la transforman*”. Una y un inversionista en la actualidad no le apuesta al potencial de una idea sino al potencial de un equipo. La integración de un buen equipo de trabajo es un requisito básico en el emprendimiento. El día de hoy el hombre o mujer orquesta tienen pocas probabilidades de éxito. Es más fácil cubrir con personas expertas nuestras deficiencias que querer saberlo todo o lo que es peor, querer hacerlo todo. Las funciones claves de un negocio deben de realizarse por al menos tres personas: la responsable en vender-generar alianzas, la responsable de la administración del negocio y la responsable del producto, de su producción y mejora continua.

Querer

Querer es un acto de voluntad, un compromiso honesto consigo mismo. Las y los emprendedores de alto impacto se observan atrevidos, dispuestos a hacer lo que tengan que hacer para lograr sus sueños. Es decidir en dónde van a poner su energía y su talento y enfocarse en ello, una cosa a la vez. En alguna ocasión una mujer se le acercó al guitarrista de flamenco Paco de Lucía y le dijo: “*Paco, daría mi vida por tocar como usted*” y Paco de Lucía le respondió: “*Eso mismo hice yo, di mi vida por tocar así.*”

QUERER es la entrega con voluntad que una persona emprendedora da para lograr lo que se propone y es esta pasión lo que le mueve a levantarse, a dar el paso y a obtener las horas de experiencia.

La tríada del éxito es una oportunidad para dimensionar el potencial de éxito que tendrás en tu empresa; por ello, pregúntate lo siguiente:

1. **¿SÉ?** ¿Tengo una definición personal del éxito? ¿Me he apropiado de mi visión del éxito? ¿Tengo claro por qué hago lo que hago, dónde estoy y a dónde quiero llegar? ¿Cuántas horas de práctica tengo ya para lograr el éxito? ¿Tengo el talento y las habilidades necesarias?
2. **¿PUEDO?** ¿Tengo al equipo de colaboración que requiere mi emprendimiento? ¿Tengo los recursos que requiere mi empresa?
3. **¿QUIERO?** ¿Estoy dispuesto a entregarme al 100%? ¿Mi equipo de colaboración está dispuesto a entregarse junto conmigo?

Se dice que el éxito es un 1% de inspiración y 99% de transpiración. Detrás de una gran empresa, hay alguien que tomó la decisión. Seguramente varias veces cayó, pero el aprendizaje lo hizo levantarse cada vez más rápido.

En 2006, el tiempo récord de 3.4 segundos para el cambio de las cuatro llantas en los *pits de Ferrari en la Fórmula 1* (QR19) lo realizó un gran equipo de hombres coordinados que conocían el objetivo, tenían la habilidad para realizar su actividad y estaban muy comprometidos. El liderazgo y el trabajo en equipo no es una cuestión romántica; es una habilidad que se desarrolla cuando una persona comprende que los asombrosos 3.4 segundos = efectividad, son resultado de la tríada SABER-PODER-QUERER del equipo.

¡Poner en práctica la mejora continua del Saber-Poder-Querer nos lleva a resultados increíbles! En 2019 llegaron los pits a récords de 1.82 segundos. (QR20)

Líder es una persona que asegura que cada uno de los colaboradores sabe cuál es la meta y que SABE cuál es la posición que debe ocupar. La persona líder practica cada movimiento con equipo colaborador para asegurar que dominan lo que deben hacer y continua hasta que cada miembro del equipo actúa de manera autónoma. El líder como gestor de recursos reconoce que la meta de 3.4 segundos requiere herramientas, información y procedimiento: Poder.

Querer significa compromiso. La razón de estar en el equipo es importante para el que liderea porque le permitirá evaluar si se mantendrá viva la motivación de cada colaborador. Una persona que sabe, puede y quiere cumplir sus acuerdos inspira confianza y aquí radica el valor de un líder, que consolida un equipo en el que cada integrante confía en sí mismo y en los demás.

Consideraciones

En la actualidad existen consideraciones que pueden guiarnos en la construcción de nuestro emprendimiento

- Un emprendimiento de alto impacto es una empresa con altos ingresos y con un modelo de negocio que transforma su ecosistema e influye positivamente en la siguiente generación y la inspira.
- Un emprendimiento de alto impacto es un tema de ingresos, de muchos ingresos, donde debemos trabajar con metas de la empresa y no en relación con la cantidad de dinero que el dueño o dueña necesita para vivir.
- En la actualidad debemos enfocar nuestro emprendimiento a necesidades específicas de un nicho de mercado. Escucha el mercado, acércate a las necesidades que QUIEREN resolver tus futuros clientes.
- La propuesta de valor debe de presentar un Modelo de Negocio escalable y replicable; es decir, contar con el potencial de crecer y replicarse en diferentes mercados. El Modelo de Negocio es la oportunidad para que un empresario o empresaria -emprendedor o emprendedora valide si su propuesta la QUIERE el cliente, si existen canales para llegar a ese nicho, si es viable por la normatividad y condiciones del entorno, si la competencia es grande o si es leal o desleal. Asimismo, es necesario saber si se cuenta con las personas claves para emprender (en acuerdos claros y comprendidos por ambas partes, con valores y expectativas en común).

- Debemos considerar en el modelo de negocio la escalabilidad.
- Nos encontramos en un momento en el que se requiere comprender que necesitamos salir y andar con un emprendimiento de alto impacto como VISIÓN. *Nota: si bien no nace mi emprendimiento con potencial de escalar, mi visión como persona empresaria sí debe ser la de en algún momento lograr "escalar".*

Si bien es cierto que en México 9 de cada 10 emprendimientos mueren en su primer año de operación también es cierto que existe uno que sobrevive y tiene éxito. Estos casos de éxito son los que debemos estudiar y tener como referencias. **El éxito es una decisión.** Seamos e incrementemos la estadística de los emprendimientos de alto impacto.

Al igual que elejemplo de la fórmula 1, un emprendimiento en cualquier actividad económica de las ICC, aplica la triada del éxito. Un pintor requiere conocimiento de una técnica (horas prácticas para dominar una técnica y desarrollar un talento), requiere saber cómo y a dónde quiere llegar, debe definir un modelo de negocio para generar ingresos, requiere PODER (lienros, brochas, recursos para participar en convocatorias, etc. y seguir desarrollándose) y QUERER (tener la voluntad de mantenerse en el camino hacia su meta). Alejandra Phelts (primer mujer Bajacaliforniana en exponer en el museo Soumaya de México y Louvre de París, entre otros museos internacionales en los que ha expuesto su obra), nos platicaba que ella creía que ser un artista internacional era sólo para nacidos en NY o París, no en Baja California. Ella trabajó en "creérsela", en hacer equipo, tocar muchas puertas y en más de 10 años de practicar y practicar antes de su primera exposición internacional.

En la industria de comercialización de videojuegos, ¿Cuántas horas de experiencia práctica requieres para ser considerado parte de un equipo para liderar un equipo? ¿Qué recursos se requieren para poder practicar? ¿Con quién necesitas relacionarte? ¿Quiénes serán tus mentores? ¿Qué tantas horas del día requieres comprometer a tu sueño?



Haciendo zoom al Roadmap

Roadmap: 10 pasos para emprender

PASO 1. Analiza la Triada del éxito y define que es el éxito para ti

En la triada del éxito los 3 elementos comunes de las y los emprendedores que se consideran exitosos son el saber, poder y querer. La intención con esta lectura es que evalúes si tu pensamiento y recursos son los adecuados para emprender y si tienes claridad de tu definición de éxito y de lo que quieres lograr al emprender.

PASO 2. Ubícate en tu industria y en tu ecosistema emprendedor

Para ti que emprendes en las ICC, hemos preparado un resumen con la información básica de lo que necesitas saber para emprender en las ICC y del ecosistema emprendedor de Tijuana. En el [anexo 2 \(QR2\)](#). ¿Qué debo saber de las ICC y del ecosistema emprendedor de Tijuana? encontrarás:

Qué son las ICC.

Los medios audiovisuales y las ICC
Hallazgos, retos y oportunidades

- Las ICC en el mundo y en México
- Estrategias para impulsar el potencial de las juventudes emprendedoras
- Ecosistema emprendedor de las ICC en Tijuana

PASO 3. Identifica una necesidad en un nicho de mercado

Observa y vuelve a observar. Siéntate en la banca de un parque, haz fila en un banco, visita la sala de espera de un hospital o de un restaurante y haz el ejercicio de observar y ESCUCHAR: ¿Se queja de algo la gente? ¿Escuchas que dicen algo que muestra un deseo o una necesidad? El primer paso para emprender una empresa es tener claridad de una necesidad que un nicho de mercado QUIERE cubrir. Nota: dice QUERER. El mercado puede necesitar algo, pero si no lo QUIERE es como si no lo necesitara.

¿Qué problema deseas resolver? (QR22) Esta es la respuesta que da origen a un emprendimiento empresarial, la oportunidad de RESOLVERLE un problema a un nicho de mercado. Tu producto o servicio puede ser una "obra de arte", pero si no le

es útil a la clientela (no le quita un dolor de cabeza o de da un beneficio tangible) ese producto o servicio no será fácil que genere la oportunidad de GENERAR NEGOCIO. Nota: recordemos que estoy emprendiendo con el objetivo de generar ingresos, muchos ingresos. Así que el problema debe ser de un nicho de mercado, que no solo se encuentra en Tijuana; la necesidad se presenta en otras ciudades del país, del mundo.

Piensa global y actúa local.

Identifica una necesidad que tiene el mundo, RESUELVE una problemática del mundo.

Identifica quién está solucionando este dolor de cabeza y cómo lo están solucionando. En este momento no pienses en qué solución darías (producto o servicio); escucha y conecta con el problema, con el dolor de cabeza del mercado. [Analiza qué está sucediendo en el mercado. \(QR23\).](#)

A veces creemos entender cuál es la necesidad (una tienda de supermercado cerca de tu casa porque no dispones de mucho tiempo), pero cuándo vuelvo a escuchar y a observar a mi cliente, sus hábitos, su recorrido diario, logro comprender lo que verdaderamente QUIERE (quiero llegar

a mi casa y tener alimentos que cocinar, yo no quiero el supermercado, ni tampoco llegar a mi casa a pedir en una tienda *online*, tan solo quiero llegar a mi casa y tener lleno el refrigerador). Cuando entiendo la necesidad, surgen **GRANDES OPORTUNIDADES.** (QR26)

No intentes CREAR necesidades, ¡DESCÚBRELAS!

*Reflexión personal:
¿SÉ? ¿PUEDO?
¿QUIERO? Te compartimos un video tedx de la fórmula del éxito (a partir del minuto 5). Descarga el anexo 1. Checklist de la triada del éxito (QR21)*

Fric Martínez (QR24) en su libro de Startupismo (QR25) menciona: Es más fácil identificar una necesidad (hay muchas) y generar un producto/servicio para satisfacerla, que crear un producto/servicio y buscarle un mercado.

Si no reconoces "un dolor de cabeza o beneficio" que hayas escuchado que el cliente QUIERE eliminar u obtener... sigue OBSERVANDO y descubre un dolor de cabeza.

PASO 4. Crea una propuesta de valor (producto/servicio)

La propuesta de valor es la solución al “Dolor de cabeza” que identificaste en el mercado o esa solución que provee de un beneficio. Las propuestas de valor se clasifican en aspirinas y vitaminas. Las Propuestas de Valor se materializan en productos y servicios. Valida que el producto o servicio dan a tu cliente lo que quiere. En el siguiente [video \(QR27\)](#) se explica de manera muy clara la relevancia del MATCH entre la necesidad del cliente y la propuesta de valor. Strategyzer te comparte [un lienzo \(QR28\)](#) para trabajar la [propuesta de valor \(QR29\)](#). Ejemplo de propuesta de valor.

¡ENFÓCATE!

Un nicho de mercado y una propuesta de valor.

En principio no caigas en el error de pensar que:

- Mi mercado es igual al de mi familia y amistades. Nota: no porque le hayas preguntado a tu familia y te hayan dicho que si toman café por la mañana, significa que si hay mercado para tu taza de café.
- Mi mercado son hombres y mujeres entre 20-60 años. ¡NO! no porque a hombres y mujeres de 20-60 años les gusta tomar café por las mañanas, todos son tus clientes.
- Identifica a un nicho. ESTRATIFICA y enfoca a este nicho tu propuesta de valor.

No quieras venderle a tu público más de un producto o servicio. Sé muy claro en la solución que quieres ofrecerle para no confundirlo. Ya que consolides tu primer modelo de negocio, puedes emprender con otro servicio o producto.

Nota: Piensa en UBER. Inicio con una propuesta de valor muy clara: servicio ejecutivo de taxis (seguridad y rastreabilidad), mucho después UBER EATS (comida de tu lugar favorito hasta tu casa). Si hubieran salido con las dos

opciones hubiera costado trabajo comunicar ambos servicios y crecer en ambas. Es mejor iniciar con una y después con la otra.

Ve el siguiente video del pitch de [Limo Mix en Shark Tank \(QR30\)](#). Analiza la claridad de la propuesta de valor y después cómo los SHARKS le dan sugerencias de agregar “valores” al producto actual que podrían afectar o distorsionar el mensaje al cliente.

PASO 5. Ordena tus ideas en un lienzo de Modelo de Negocio y define cómo harás dinero

Para darle orden a todas tus ideas e hipótesis de tu idea de negocio, es MUY recomendable que sigas la metodología de Modelo de Negocio. La más popular es la de [Canvas \(QR31\)](#), o bien, puedes utilizar el formato del [anexo 3 \(QR32\)](#), que es un documento de MDN más a detalle.

Modelo de Negocio es un documento que contendrá “la forma en que tu negocio es negocio”. MDN es una metodología que sigues para validar las hipótesis que tienes con respecto al éxito que puede tener tu idea de negocio.

El MDN te permite analizar si tu idea tendrá éxito en el mercado, si tu idea tiene potencial de ser negocio y de convertirse en una empresa innovadora. Es importante que tu MDN contenga un factor de escalabilidad y que sea replicable.

Tecompártimos el [lienzo Lean Mx \(QR33\)](#) (canvas para mexicanos) del libro *Emprende en México*

El diseño del Modelo de Negocio es indispensable en tu emprendimiento; si no diseñas, pruebas, tiras y vuelves a diseñar el MDN hasta validarlo, te pierdes de la oportunidad de emprender barato, de fracasar rápido y entender cómo harás negocio.

Nota: [escucha de OSTERWALDER \(QR34\)](#), el creador del lienzo de Canvas, por qué diseñar tu Modelo de Negocio.

Si no deseas pagar por un taller con mentores o guías para el diseño de tu MDN, es altamente recomendable que veas los videos de Steve Blanc en [youtube.com](#) en los que explica paso a paso cómo diseñar tu MDN o tomar su curso online gratuito en [udacity.com](#) NOTA: recuerda que el diseñar y validar tu MDN incrementa en un 30% tu potencial de éxito al emprender.

PASO 6. Valida tus ideas e hipótesis (diseña un producto mínimo viable).

SAL DEL ESCRITORIO.

Prueba tus hipótesis: ¡Tengo un super producto en mis manos! ¡Este servicio será un éxito en este nicho de mercado! Se va a vender como pan caliente! Esta es una buena ubicación y la renta es genial para empezar!

¡ERROR!

Valida, valida y valida.

Confirma cada elemento del canvas y genera evidencia de que tus hipótesis son ciertas. Antes de solicitar inversión o comprar el equipo o licencia que requieres para tu emprendimiento, diseña un **producto mínimo viable (QR35)** y "toca el mercado". ¡FRACASA!

El PMV no se refiere a "un producto a escala"; se refiere a una "forma" en la que puedes **salir a vender y traer información (QR36)** para ajustar tu MD.

*Si piensas vender una plataforma de capacitación online para programadores, no requiero desarrollar la plataforma para salir a vender. Un **PMV (QR37)** podría ser un landing page de lanzamiento, con un demo de los cursos y membresías con un descuento irresistible para los primeros 1000 en inscribirse. Diseña una estrategia en redes sociales dirigida al nicho de mercado meta y valida si con el demo y la publicidad, tienes clics al landing y solicitud del descuento. Si no tienes inscritos, significa que no hay match entre el nicho de mercado y la propuesta de valor (market fit) así que será necesario ajustar la propuesta o el nicho (pivotear).*

Si tienes inscritos, ¡felicidades! desarrolla la plataforma y los programas, tendrás clientes!

*Después de venderle al cliente, descubrirás Qué quieren y Qué no quieren, cuánto están dispuestos a pagar, cómo les gustaría llegar al producto y si volverán a comprarlo. ¡Aguas! **no le hagas una encuesta** preguntando ¿Lo comprarías? ¿Írías? ¿Lo usarías? Muchos dirán que sí lo comprarían, pero no necesariamente lo comprarán.*

¡Véndeles!

¿Lo quieres? ¿Lo compras? ¿Te interesa? ¿Te lo llevo por X pesos? Solo responderán que sí los que ya están dispuestos a pagarte. Esa sí es evidencia: % de personas que te compraron.

PASO 7. Sal a vender y si hay venta...

Para salir a vender no es necesario tener la empresa, es necesario tener un pitch de venta, un portafolio, una página web o una tarjeta de presentación (o todo el kit de venta).

No inviertas en nada más allá de tu kit básico de ventas, antes de que tengas ventas, y Si ya tienes ventas, ¡ABRE LA EMPRESA! ¡EMPRENDE!

*Definir y ensayar el PITCH de tu emprendimiento y de quién eres. No te imaginas las veces en las que estarás junto a tu posible cliente, socio, inversionista, proveedor, aliado o colaborador; y la gran oportunidad que tienes es dar un HIT cuando te hagan la pregunta: ¿A qué te dedicas? ¿Cuál es tu idea de negocio? ¿En qué te puedo ayudar? **No desperdices una gran oportunidad (QR38)** de obtener lo que tanto estás buscando. Te recomendamos analizar la técnica de **PITCH elevator (QR39)** y describir tu idea de negocio en 15 máxima 30 segundos. Sabemos que eres muy creativo. Aprovecha este talento para crear un pitch que convenza y en el que se logre el call to action que has establecido (sin embargo, practica tu pitch para ti y para otras personas y mejóralo cada vez que puedas).*

PASO 8. EMPRENDE y sé una persona empresaria

De acuerdo a tu MDN asesórate con un profesional contable recomendado, que confirmes que tiene buena reputación en el mercado y puede darte servicios de contabilidad. Antes de dar vueltas, consulta qué pasos debes de seguir para dar de alta la empresa e iniciar operaciones. *Nota: Si ya está en operaciones el Instituto del Emprendedor de Baja California, visita el portal y revisa todos los recursos que pueden aplicar a tu emprendimiento.*

Considera las siguientes buenas prácticas:

1. Diseñar y revisar tu Modelo de Negocio al menos una vez al año (post pandemia, al menos cada 6 meses)

2. Conectar con una visión de ti y de tu emprendimiento a 3 años. Viaja en el tiempo y visualiza con quién conversas, tu día ideal, cómo te sientes, qué se dice de tu producto, qué se dice de tus servicios, cómo ves a tus colaboradores, la operación de tu empresa, qué valor tiene tu marca en la comunidad, qué has logrado a través de tu emprendimiento...

Cuando abras los ojos, escribe en tiempo presente toda tu VISIÓN. No te limites, escribe y escribe todo lo que viste. Este documento será el MANIFIESTO de tu VISIÓN. Te recomendamos hacer el ejercicio de visión como te lo propone Cameron Herold en su libro **Vivid Vision (QR40)**. La visión es tu primera conceptualización de quién deseas ser y cómo deseas que sea tu emprendimiento.

3. SER CONFIABLE. Crea una identidad de alguien "confiable". Recuerda que la confianza es el efecto del cumplimiento de acuerdos. Si te comprometes a llegar a una hora, a entregar un trabajo, a enviar un correo, HAZLO. Cuando llegas a tiempo, entregas el trabajo o envías el correo que te comprometiste a enviar, el otro

reconoce que eres alguien que cumple sus acuerdos y la confianza empieza a establecerse. Nota: la confianza no se da por el cariño o tiempo que tengas de conocer a alguien. Puede ser que ames o tengas mucho tiempo de conocer a alguien y precisamente porque lo conoces, sabes que nunca llega a tiempo y no confías en esa persona. Considera que la reputación de "Confiable" que empieces a tener en tu red, será el pase de entrada para mantener una red de aliados leal que crezca a través del tiempo. Comparte tu visión con tus empleados, con tus clientes, con tu red de aliados y comprométete con ellos a lograr lo que has visionado!

4. JUGAR bajo las REGLAS DEL JUEGO.

Empieza a entender las reglas escritas y no escritas de la industria a la que perteneces, ¿Que se acostumbra al momento de presentar una propuesta? ¿Si alguien te trae a un cliente, se acostumbra el finders fee? ¿Qué conductas son éticas en tu giro o profesión? ¿Cómo se da la relación laboral con tus proveedores? ¿Qué hace tu competencia para generar lealtad con sus clientes? No requieres ser experto en contabilidad, pero ¿qué figura fiscal conviene para tu actividad económica? ¿Tienes ya a un contador que pueda asesorarte en temas de cumplimiento de tus obligaciones fiscales? ¿Tienes un asesor en gestión de propiedad intelectual? ¿Qué derechos tienes sobre una obra que le vendiste a un cliente? ¿Puedes incluir en tu portafolio una de tus "obras" sin el permiso del cliente que ya la pagó? Pregúntale a tus aliados si requieres respuestas a algunas de estas preguntas. Consulta con tus mentores si algo no te queda claro. No tienes por qué quedarte con dudas, hazte estas preguntas; tarde que temprano tendrás que responderlas y es mejor ahora que cuando sea tarde (quedaste mal con un cliente, un colaborador se fue con tu competencia, te dejaron de recomendar clientes, etc.). No te sorprendas a ti mismo con un "es que eso no lo sabía", sobre todo cuando existen en tu comunidad muchas personas con más kilómetros recorridos que tú y que están dispuestos a orientarte.

PASO 9. Gestiona Recursos

Recursos básicos del empresario.

- MENTORES
- EQUIPO DE COLABORADORES
- RED DE ALIADOS
- INVERSIÓN

La apertura de la empresa (paso 8) y la gestión de recursos (paso 9) pueden ser pasos en paralelo una vez que has decidido EMPRENDER la empresa. *Nota: incluso algunos de los recursos seguramente has ido capitalizándolos desde los primeros pasos del ROADMAP. En este momento, los requieres tener ya todos.*

MENTORES.

¿Quién o quiénes son tus mentores? Puedes considerar a alguien dentro de tu comunidad creativa, quien ya tiene un camino recorrido y por quien sientas admiración y tengas confianza para llamarle a la media noche y rebotar esa idea que no te deja dormir. Nota: considera a alguien dentro de tu actividad económica, de tu área de disciplina y al menos a alguien más que haya emprendido un negocio dentro de la industria que te inspire. Aprovecha la virtualidad y puedes también tener un mentor de otra ciudad o de otro país; puede ser que estés dispuesto a pagar por una hora de asesoría de alguien que puede simplificarte mucho el camino (ya sea con una llave que abre una puerta, con un roadmap de pasos más corto que el que has trazado, un consejo o tal vez una pregunta que te haga comprender todo tu panorama).

Recuerda que un Mentor es alguien con mucho expertise, seguramente con una agenda muy atareada; pero no dudes en solicitar su apoyo. Siempre están dispuestos a darte una hora de su tiempo y orientarte. Sé perseverante (ellos también recibieron mentoría en sus primeros emprendimientos y seguramente los siguen teniendo; así que es un payback que tú también harás con nuevas generaciones cuando seas un emprendedor con madurez).

Del libro "Empresario al minuto" de Ken Blanchard, te compartimos buenas prácticas del empresario:

- Relaciónate con personas a las cuales admiras y de quienes puedas aprender.
- Lleva un cuaderno donde anotes la sabiduría que lees, escuchas y aprendes. Resume tus notas.
- Una buena vida se construye sobre valores fuertes y sólidos como integridad, amor, honestidad y dedicación al trabajo.
- Nunca es necesario hacer trampa para ganar.
- Es más importante saber qué es lo correcto, que saber quién tiene la razón.
- La ambición es el combustible que impulsa los acontecimientos que producen cambios definitivos en la vida.
- No temas soñar en grande.
- El éxito se obtiene cuando concurren la oportunidad y la preparación
- Lo que cuenta no es a quién conocemos sino quién nos conoce y qué piensa de nosotros.

Te sugerimos visitar el [Directorio de las ICC de Tijuana \(QR41\)](#) e investigar otros directorios de ecosistemas que te permitan llegar a tu o tus mentores.

EQUIPO DE COLABORACIÓN

Nuestra experiencia en el ecosistema emprendedor y empresarial, así como la investigación que hemos hecho de personas emprendedoras y empresarias de alto potencial y equipos de alto rendimiento, nos han permitido identificar 3 tipos de perfiles de emprendedores:

Vendedor. El emprendedor “desafiador del status quo”. A este perfil le encanta estar observando, explorar y socializar. Este perfil es fundamental en un equipo, ya que es quien trae información de la competencia, de las tendencias, de nuevas prácticas, “de lo que se enteró” platicando con..., de lo que descubrió haciendo fila en el banco o sentado en el parque. La observación es fundamental para descubrir oportunidades de mercado y solamente se comprende al cliente, a la competencia y podemos anticiparnos si OBSERVAMOS y exploramos. Este perfil suele ser muy bueno para “el diálogo”, las presentaciones, conciliar en una discusión, para la venta. Esta persona es atrevida, un doer”. REQUIERES en tu equipo al VENDEDOR.

Referencias de perfil vendedor: Steve Jobs, [Gary Veynershuk \(QR42\)](#), [Edna Patricia Hernández \(QR43\)](#), [Carlos Vizcarra \(QR44\)](#), [Miguel Ángel Dávila \(QR45\)](#), [Hugo Abel Castro](#), [José Galicot \(QR46\)](#), [Ana Victoria García \(QR47\)](#), [Carlos Córdova](#).

Administrador. El emprendedor administrador es una persona que disfruta del analizar. Le gustan los números, analizar el riesgo, se le facilita entender de costos, de proyecciones, de estadística y probabilidad. Es el perfil que analiza la conveniencia de una inversión, desarrolla habilidad para gestionar y justificar los recursos, entiende el porqué podemos ganar o perder dinero en esa “idea de negocio”. REQUIERES este perfil para que las ideas de negocio, que generalmente las descubre el vendedor, realmente puedan materializarse en una empresa rentable, es decir, que la empresa “genere ingresos y utilidad”.

Referencias de perfil administrador: Mario García Franco, [César Higuera \(QR48\)](#).

Especialista.

Es la persona que sabe de lo que se va a vender. Es experto en programación, en animación o diseño de modas. Es la persona o los integrantes del equipo que pueden materializar los productos o servicios de la empresa. Es el CHEF que disfruta de cocinar y hace posible el servicio de catering. Definitivamente requieres este perfil pues es el que hará posible que tu cliente diga: WOW! ¡Me encanta!

Referencias de perfil especialista: Wosniak, [Alejandra Phelts \(QR49\)](#), Elon Musk, John Lennon, [Lourdes Ibañez \(QR50\)](#), [Roberto Vizcarra \(QR51\)](#), [Enrique Olvera \(QR52\)](#), Julian Ríos, [Javier López Ancona \(QR53\)](#), [Gabriel Reyes \(QR54\)](#).

¿Cuál es tu perfil? Al emprender es muy importante que reconozcas tu valor y aporte al equipo.

Para emprender con éxito, requieres de un equipo. El pensamiento de “mejor solo que mal acompañado” ha obstaculizado enormemente la colaboración en los equipos de trabajo, en las sociedades empresariales. Se requiere un pensamiento que nos facilite la colaboración, “la fortaleza de un equipo de trabajo son sus diferencias, no sus similitudes”, (en un equipo donde dos piensan igual, uno sale sobrando).

¿Se requiere hacer equipo para emprender?

Para emprender es fundamental reconocer mi aporte, mi talento y habilidad para colaborar, reconocer el valor y talento de los otros y reconocer que sin el aporte de cada uno, el resultado no es posible.

La habilidad más grande de una persona emprendedora es su capacidad de generar una red de colaboración interna y externa de sus emprendimientos.

“Empecé a los 14 años como emprendedora social con asociaciones civiles. A mis 24, en 2016 intenté como candidata independiente una diputación y no lo logré; sin embargo, la red de colaboradores que se había creado fue una gran fortaleza para el éxito del 2021. Empezar joven fue importante y mucho más los mentores de los que aprendí, pero fue fundamental mi equipo que contribuyó con las ideas y acciones mejoradas del primer intento. Para el intento del 2021 ya sabíamos qué hacer, porque ya habíamos recorrido el camino” Daylin García, Diputada, 30 años, impulsora del Instituto Emprendedor en Baja California.

¿Eres capaz de hacer equipo? Se convertirá en tu recurso más importante.

Para iniciar es recomendable un equipo básico: Ventas, Administración y Especialista.

¿Deben ser socios quienes colaboran conmigo?
¿Cómo nos hacemos socios?

Del libro *Emprende en México* de Rudy Andrade: "Establece los cuestionamientos determinantes que tú o tus socios deben conocer antes de iniciar. Dada nuestra cultura de comunicación indirecta, poco clara y altamente emocional, es indispensable determinar por medio de un proceso sencillo, eficiente y directo cuáles son las motivaciones, las metas, los roles y los aspectos relevantes de la participación de cada miembro de la asociación y, por supuesto, del equipo... Cuando iniciamos un negocio en sociedad es indispensable que se aclare el porcentaje otorgado a cada socio en participación y, por supuesto, en repartición de ganancias. Nunca des por hecho que todos están de acuerdo y mejor busca un espacio para comentar y discutir este tema medular, ya que las repercusiones van más allá de la inversión inicial: un malentendido pone en riesgo la existencia de la empresa."

Algunas de las preguntas que debemos responder son:

- ¿Qué porcentaje estamos de acuerdo en compartir como socios?
- ¿Qué porcentaje debe tener el socio operador si invierte o no dinero en el negocio?
- ¿Que tan sensible es la empresa ante un socio que opera y tiene conocimiento clave para que se lleve a cabo el negocio?
- ¿Es familiar el negocio?
- ¿Los porcentajes serán iguales para los miembros de la familia?
- ¿Quién debe tener más porcentaje: el que generó la idea o el socio capitalista?
- ¿Qué rol vamos a jugar en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo le voy a dedicar al negocio?
- ¿Cuánto tiempo voy a estar en el negocio?
- ¿Voy a cobrar por el tiempo que le dedique al negocio?
- ¿Con qué pienso quedarme cuando salga del negocio?"

El valor de un equipo radica en su experiencia (aprendizaje que se logra al intentar, fracasar y volverlo a intentar hasta tener éxito).

Documenten las respuestas a estas preguntas. Consideren que hacer una sociedad es muy positivo, pero debe hacerse con mucha claridad. No obvien que porque se conocen de años, la sociedad tendrá éxito.

Anécdota. *Te compartimos que en una ocasión un inversionista de California, USA, llegó a una sala en la que estábamos más de 30 emprendedores listos para "pitchar". "Antes de empezar a escucharlos, les pido a todos los que vienen solos, salgan de la sala... al igual que a los que vienen con su mejor amiga o prima. Les pido que únicamente se queden los equipos que hayan fracasado al menos 3 veces." Así inició el inversionista. Nos quedamos únicamente 2 equipos (6 personas de 30 que estábamos al inicio) Nos preguntó a algunos emprendedores: ¿Qué es lo que creen que considero importante para invertir? y entre los presentes respondimos: ¿Lo creativo de la idea? ¿El ROI? ¿La corrida financiera? y él nos respondió: ¿Ustedes creen que su idea es tan creativa o más creativa que las decenas de ideas de negocio que escucho todos los días? ¿Realmente consideran que voy a "crear que su corrida financiera o ROI" tienen la más mínima posibilidad de ser realidad? Sabemos que los datos de su corrida lo son al día de hoy pero mañana serán otros. Sé que el ROI es una linda promesa cuya probabilidad de ocurrir es de menos del 10%... lo único en lo que me baso para invertir es en la fortaleza y diversidad del equipo. La única garantía que tengo es un equipo bueno. Si una buena idea la entregamos a un equipo malo, la idea se irá a la basura. Una idea más o menos creativa, en un equipo bueno, se mejora.*

RED DE ALIADOS.

Identifica quiénes consideras que serán tus clientes, qué negocios o empresas pueden acercarte a ellos. ¿Quiénes serán tus proveedores? ¿Qué organismos, personas o instituciones pueden ser un activo valioso para tu emprendimiento?

Participa en eventos o en espacios donde tus clientes, proveedores y aliados asisten. Aprende y haz *networking*. Identifica **quiénes dentro de tu comunidad deben ser tus aliados** y empieza a tener acercamiento con ellos.
TIPS:

1. Ten mucha claridad de quién es relevante que pertenezca a tu red de aliados; es importante diferenciar tu red social de

amistades de tus aliados. Los aliados contribuyen profesionalmente a consolidar y hacer posible tu comercialización y la ejecución de las actividades claves de tu negocio.

2. Investiga el calendario de eventos en los que consideras que participan tus potenciales aliados y empieza a agendar eventos y encuentros.

3. Haz networking.

4. Conéctate a tu ecosistema y empieza tu también a ser reconocido.

Te compartimos que muchas de las buenas e importantes relaciones con aliados que hemos hecho, han sido en conferencias y eventos para emprendedores fuera de la ciudad. Desde el viaje en avión, el desayuno o cena en un hotel (tip: reserva en el hotel donde será el evento, es probable ahí se hospeden los conferencistas) tienes oportunidades de conocer e intercambiar interesantes ideas con la persona que se sienta a un lado de ti. Si vas con un compañero o amigo, no sean "uña y mugre" todo el viaje y tal vez pierdan la oportunidad de conocer a mucha gente que pueda tener el perfil que buscan para su red de aliados.

PASO 10. Incuba, crece y escala

El primer año de un emprendimiento empresarial tiene un índice de mortandad muy alto, pero tú has seguido un roadmap que solo 1 de cada 10 emprendimientos sigue y tu probabilidad de éxito es mayor al 70% del promedio de los emprendedores. Para lograr sobrevivir al primer año, identifica los factores de fracaso de las empresas en México y prepárate para que una de esas causas no lleguen a tu empresa:

¿Por qué fracasan las PyMEs en México?

Según la Asociación de Emprendedores de México, a través de la *Radiografía del Emprendimiento en México (QR55)*, las PyMEs fracasan por los siguientes motivos:

- Falta de conocimiento en el mercado 34%
- Mala administración del negocio 32%
- Problemas con los socios 25%
- Falta de capital de trabajo 23%
- Problemas para conseguir financiamiento 22%
- Falta de clientes 18%
- Disponibilidad de tiempo 14%
- Falta de conocimiento técnico 11%
- Problemas con el equipo de trabajo 7%

Ahora, si analizamos las principales causas del fracaso por sexo, podemos encontrar que los principales problemas que llevan al fracaso a las empresas son:

EMPRENDEDORES

- Mala administración del negocio **35%**
- Falta de conocimiento del mercado **32%**
- Problemas con los socios **25%**
- Falta de capital de trabajo **23%**

EMPRENDEDORAS

- Falta de conocimiento del mercado **32%**
- Mala administración del negocio **26%**
- Problemas con los socios **25%**
- Disponibilidad de tiempo **23%**

A nivel general, el 48% de los emprendedores mexicanos consideran que las facilidades para emprender son malas o muy malas. Tan solo un 28% considera que los apoyos para las PyMEs son buenos.

Si revisamos las causas del fracaso, podrían centrarse las causas en dos motivos:

1. La mitad de las causas de fracaso tienen que ver con los pasos 3 y 4.
2. La otra mitad de causas por una no efectiva gestión de recursos paso (9).

Si seguiste el ROADMAP y llegaste al paso 9, a ti no debieran sucederte estas causas de fracaso.

NOTA; los pasos del ROADMAP parecen sencillos (y los son) pero obviarlos, suponer que no son importantes y no ejecutarlos; es la mala práctica de 9/10 emprendedores que mueren en su primer año de operación.

Recomendaciones en la fase de incubación y consolidación (año 3-5):

- Registra tu marca y asesórate en temas de propiedad intelectual. Ver Anexo 4. *Guía básica para la gestión de los derechos de autor y propiedad intelectual. (QR56)*
- Mantente atento a la dinámica de tu negocio, la estructura de costos y la estrategia de comercialización. Nota: si cambia significativamente un costo, una estrategia del negocio, características o hábitos de consumo de tu nicho de mercado, REvisa de nuevo tu modelo de negocio.
- Si la empresa la iniciaste con los roles básicos de Vendedor, Administrador y Especialista, seguramente ya estás en momento de hacer crecer al equipo (para que los roles fundadores no se vuelvan operativos y mantengan tiempo en lo estratégico).

- Enfoca al Especialista en el diseño, innovación y producción del producto o servicio (que se mantenga muy cercano al cliente para mantener un producto o servicio de valor para el nicho de mercado) y que otro rol nuevo: coordinador de operaciones, se concentre en actividades como compras, gestión de inventarios, distribución, etc. (las operaciones claves de la empresa). El Especialista debe mantener al menos 1-3 horas de su día en actividades estratégicas como: entrevistas a los clientes, investigación de mercados (qué hace la competencia, qué tecnología existe en el mercado que pueda simplificar operaciones de la empresa) y en ofrecer un valor agregado al cliente, entre otros temas.
- El Vendedor debe mantenerse en actividades de relaciones públicas y networking, en el diseño y ejecución de la estrategia de venta, dedicando al menos 3-4 horas de su tiempo en evaluar resultados de venta, analizando la estrategia de prospección y venta, creando estrategias para generar un retorno de los clientes, creando contenido creativo para llegar a más clientes (pensando cómo escalar los resultados con los clientes). De considerarse necesario, incorpora a un community manager o un vendedor que incremente la capacidad instalada para vender.
- El Administrador debe centrarse en gestionar fondos, analizar costos, mantener las finanzas sanas de la empresa, diseñar estrategias de cobranza y negociaciones con proveedores. Cuida que no se vuelva 100% operativo. El Administrador debe dedicar al menos 2-3 horas de su día a la gestión de recursos y temas estratégicos. Si empieza a volverse muy operativo, integra a un coordinador de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Nota: al año 3-4 tu equipo al menos se duplicó.
- Recuerda que estás **buscando consolidar una empresa (QR57)** y que tu **empresa pequeña no es una versión pequeña de las empresas grandes (QR58)**, por lo que, si recibes asesoría y algún consejo, que provenga de un empresario o asesor consciente del momento que está viviendo tu empresa (aplicar técnicas o conocimiento para corporativos no aplica para tu startup).
- El año 4-5 son buenos años, ya que se ha descubierto un flujo de operación y administración que funciona. Es momento de empezar a documentar y estandarizar (de manera sencilla y práctica). Empieza a operar de manera ágil pero de manera profesional tu empresa.
- Empieza a analizar estrategias y modelos para escalar. Un modelo de negocio tradicional puede llegar a crecer y ser un buen negocio, pero las empresas millonarias en la actualidad, son aquellas que son escalables (y no necesariamente estamos hablando de empresas de

tecnología, sino de empresas cuya vinculación con clientes y proveedores se da a través de una plataforma tecnológica).

- Sigue profesionalizándote y desarrollando a tu equipo de colaboradores. No inviertas en disminuir tus debilidades, invierte en potencializar tus talentos. Sé alguien reconocido en tu medio por tus sobresalientes talentos en Ventas, Negocios, Programación, Dirección, Gestión de fondos, Guionista.

- Para escalar, estudia el Modelo de Escalabilidad que te compartimos en el apartado 4.

Casos de Éxito

- Boxel (QR59)
- ClubLia (QR60)
- Find a Story México
- Pulsar
- Markzu (QR61)

Pasos y consideraciones para lograr la escalabilidad

Empecemos definiendo Escalabilidad

El término escalabilidad se ha extendido mucho estos últimos años y define la capacidad de un negocio para multiplicar sus ingresos de forma exponencial con un incremento lineal de los gastos.

UBER fue la empresa que puso la referencia de un negocio con alta escalabilidad.

Modelo de negocio escalable

En un modelo de negocio tradicional, como el de un restaurante, una escuela de pintura, una agencia de mercadotecnia o una empresa de desarrollo de software, la relación de crecimiento entre los ingresos y egresos es aritmética y con una tendencia similar a través del tiempo.

Usemos como ejemplo un supermercado. Si el supermercado desea crecer sus ventas, seguramente formula una estrategia de mercadotecnia que atraiga clientes a su punto de venta (invierte en medios tradicionales como televisión, espectaculares, radio y medios como las redes sociales). El incremento de clientes incrementará el ingreso, pero, a su vez, también se requerirán más cajas abiertas, más consumo de energía, más movimiento de inventarios y más trabajadores en piso, etc. A medida que crecen los ingresos, crecen los egresos, manteniéndose el margen de utilidad a través del tiempo.

Este es un negocio tradicional por el comportamiento de sus números. ¿Es un mal negocio? Por supuesto que no. No estaríamos peleados con tener un negocio como el de Walmart; sin embargo, la inversión para crecer es alta y el riesgo de operación también. Imagina el costo de operar y administrar un supermercado.

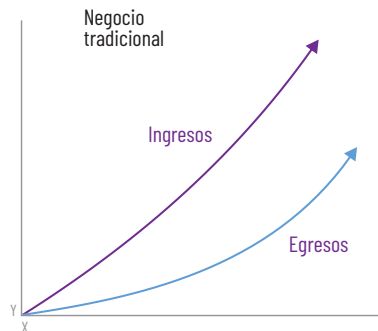
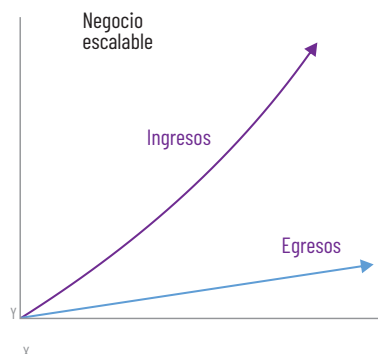


Fig. La gráfica de arriba refleja el comportamiento de los ingresos y egresos de un negocio tradicional y la gráfica de abajo, de un negocio escalable



Analicemos el caso **TESCO Korea.** (QR62)

Esta empresa quería crecer, pero ya no correr el riesgo con la inversión millonaria que requería la apertura de nuevos supermercados; así es que se dispuso a analizar de nuevo a su mercado, sus hábitos de consumo. Cuando Tesco comprendió la "necesidad del mercado" (llegar a mi casa y tener qué cocinar), generó una propuesta de valor diferente; de una "Sucursal cerca de tu casa donde puedas comprar lo que necesitas para cocinar" a "Llevarte todo lo que necesitas para cocinar hasta tu casa".

Innovó en la propuesta de valor y por ende requirió un cambio en la estructura de operación (estructura de costos).

Nota: De la propuesta de valor surgen los procesos de operación, así que si se innova en la propuesta de valor, la dinámica de la operación y administración del negocio cambia.

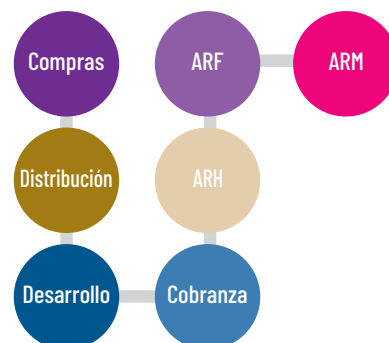
MDN tradicional

P.V: Tienda de supermercado bien ubicada



MDN Innovador:

P.V: Llevamos el mandado a tu casa, compra en el metro



Elementos básicos de un Modelo de Negocio escalable:

- Plataforma tecnológica de comunicación con clientes y proveedores.
- La necesidad que se resuelve es una necesidad casi universal.
- La fuente de proveeduría se encuentra en casi todas las ciudades del mundo (no es muy sofisticada).
- La empresa, a través del tiempo, adquiere "el poder de cumplir la promesa de servicio" que un proveedor por sí solo no podría cumplir.
- Una estrategia de comercialización digital, no tradicional.

Nota: Un modelo de negocio escalable, como lo hemos mencionado, no necesariamente implica un servicio tecnológico, pero sí requiere una plataforma de comunicación tecnológica.



Creación 10 Pasos de Escalabilidad de los medios audiovisuales

ROADMAP / Mapa de Ruta

START

Paso 1 Prepárate

- Entrena tu mente para la disrupción
- Capacitate en gestión de fondos y networking



- Medita
- Observa
- Viaja
- Lee
- Conoce

Paso 2 Conecta

Con organismos y empresas dedicadas a llevarte a otro nivel



Paso 5 Actúa local

Con organismos y empresas dedicadas a llevarte a otro nivel



Paso 4 Propuesta de valor

¿Aspirina o vitamina?



Paso 3 Piensa Global

Identifica una necesidad del mundo



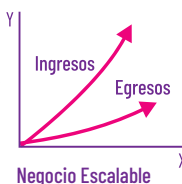
Paso 6 Estudia

Casos de éxito



Paso 7 Estudia

La escalabilidad



Paso 8 Roadmap

Sigue los 10 pasos del Roadmap del Emprendedor



Modelo de Escalabilidad



Paso 10 Inspira y comparte tu historia



Paso 9 Focus en MKT

Comunica de manera rápida tu propuesta de valor



Modelo de Escalabilidad (QR63)

Pasos para lograr la escalabilidad

1. Prepárate.

- Entrena a tu mente para la disrupción; debes ser una persona de pensamiento flexible.
- Desarrolla el hábito de la meditación y de la observación. Se requiere mucha observación y análisis de las tendencias y problemáticas del mundo. Se requiere habilidad para escuchar dolores de cabeza. En pocas palabras, se requiere conocer el mundo. Viaja, lee, conoce, conecta.

Recuerda que nuestra creatividad es efecto de nuestro marco de referencia. Mis límites lo determinan mis referencias; mientras más amplio y diverso sea mi marco de referencias, más oportunidades tengo de "crear y crear que es posible".

- Estudia el perfil y contexto de quienes fundaron Ideas de Negocio Escalables.
- Capacítate para generar alianzas y gestionar fuentes de financiamiento (requieres mucho dinero).

2. Conéctate con [organismos \(QR64\)](#) y empresas dedicadas a llevar a las empresas al siguiente nivel de crecimiento.

3. Piensa Global. ¿Qué necesidad existe en tu ciudad, en el Estado, a nivel nacional o internacional? ¿Qué dolor de cabeza o beneficio puedes identificar que tenga un nicho de mercado en cada ciudad del mundo?

4. Genera de manera creativa una solución a ese dolor de cabeza (una aspirina) o una vitamina para el mercado. Considera que la propuesta de valor no requiera un producto sofisticado o un servicio muy especializado cuya proveeduría requieran capacitación especializada o un proceso de desarrollo de meses para poder prestar el servicio. Nota: Por definición, una *STARTUP* es una empresa nueva con una base tecnológica, con alto potencial de escalabilidad, que sólo requiere de inversión para crecer exponencialmente. Ejemplo: en el caso de UBER o Tesco sólo se requiere inversión en la estrategia de comunicación con clientes y con los proveedores y se activa una ciudad.

5. Piensa global y actúa local.

6. Estudia a las empresas escalables, sus estrategias y modelos de negocio.

7. Revisa los elementos básicos y modelo de las empresas que escalan. [Ver Modelo de Escalabilidad. \(QR63\)](#)

8. Sigue los pasos del ROADMAP del emprendimiento en las ICC, desde una perspectiva diferente: deseas un MDN escalable y requieres encontrar una necesidad mundial con proveeduría disponible también en todo el mundo.

PASO 1. Analiza la Tríada del éxito y define que es el éxito para ti

PASO 2. Ubícate en tu industria y en tu ecosistema emprendedor

PASO 3. Identifica una necesidad en un nicho de mercado

PASO 4. Crea una propuesta de valor (producto/servicio)

PASO 5. Ordena tus ideas en un lienzo de Modelo de Negocio y define cómo harás dinero

PASO 6. Valida tus ideas e hipótesis (diseña un producto mínimo viable).

PASO 7. Sal a vender y si hay venta...

PASO 8. EMPRENDE y sé empresario

PASO 9. Gestiona Recursos, ¡muchos recursos!

PASO 10. Incuba, crece y escala

9. Concéntrate en el marketing. Diseña una estrategia para comunicar de manera rápida tu propuesta de valor. Considera los canales indirectos. Recuerda que en la actualidad tus clientes reciben millones de mensajes al día, por lo que un gran marketing es fundamental para ser visible y reconocido en un nicho de mercado.

10. Comparte tu historia e inspira a otras personas que desean emprender.

Ejemplos y Casos de éxito de escalabilidad

- **Aiween, Cecilia Vega (México):** Aiween es una red social en la que emprendedores se capacitan, se vinculan y promueven.
- **Pluralsight**
<https://www.Pluralsight.com/codeschool>. Una plataforma de capacitación para personas que desean desarrollar habilidades en los temas más nuevos de desarrollo de software, inteligencia artificial, seguridad, machine learning, entre otros temas.
- **App Canva.** La compañía fue fundada el 1 de enero de 2012 en Sidney, Australia por Melanie Perkins, quien anteriormente fundó Fusion Books, la editorial más grande de Australia. Canva se lanza junto a la compañía, brindando herramientas simplificadas para elaborar anuncios, diseños y carteles con vectores. Inicialmente estaba disponible sólo en la versión web, pero un año después fue lanzada para Android. El sitio web ofrece un catálogo de más de 15 millones de plantillas personalizables para editar y crear proyectos propios y puedes acceder de manera limitada sin costo, acceso ilimitado con una membresía anual por \$1,209 pesos o acceso ilimitado con membresías grupales anuales por \$1,890 pesos. Desde su fundación, las cifras de negocio de Canva no han dejado de crecer. Si en 2019 contaban con 20 millones de usuarios activos en todo el mundo, apenas dos años después han alcanzado los 55, de los cuales tres millones son usuarios de pago. Además, la facturación de la compañía creció un 130% durante 2020, el año de la pandemia, hasta superar los 500 millones de dólares anuales y cuenta actualmente con una valoración de US \$15.000 millones.
- **Clip empresa de tecnología financiera** Fundada en el año 2012 por Adolfo Babatz Clip es la solución para recibir pagos con tarjetas de crédito y débito en smartphones o tablets y cuenta con herramientas para apoyar que los negocios mexicanos aumenten sus ventas, tales como el Lector Clip (para tarjetas de chip o banda magnética), la app Clip (disponible en iOS y Android) y el Panel de Control en www.clip.mx

Actualmente cuenta con más de 600 colaboradores distribuidos en todo México y ha generado más de US \$400 millones desde su fundación, siendo valorada en \$2,000 millones de dólares.

- **KAVAC.** Empresa Unicornio dedicada a la compra venta de autos (las empresas unicornio son compañías que logran generar un valor de 1,000 millones de dólares durante su primer año de creación).

*De creativa a creativo, Brenda García
"Pasos terrenales para mostrar la sublime creatividad"
Laurent te comparte lo siguiente (QR65)*

*Anexo 6. Infografía de PASOS
para la Escalabilidad. (QR66)*

Modelo de Escalabilidad



Para nosotros este Manual para Emprender ha sido la oportunidad de comprender que "hacer que las cosas ocurran" es un camino de permitirnos ser creativos y de ejercer nuestra libertad. Que así sea.

"El camino del artista es en esencia un camino espiritual, que se inicia y se practica a través de la creatividad... Sostengo que la imaginación primaria es el poder de la vida... No puedo enseñar a crear, sino que trato de que cada uno se permita a sí mismo ser creativo". Julia Cameron.

Referencias de Consulta

O. J. de Groot, M. Dini, N. Gligo, L. Peralta y S. Rovira (2020): "Economía creativa en la revolución digital: la acción para fortalecer la cadena regional de animación digital en países mesoamericanos", Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/29), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Secretaría de Cultura y Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones: "Mapa de Ruta de Industrias Creativas Digitales" (Primera edición, 2018) Producción: Secretaría de Cultura.

BOP Consulting: "Guía práctica PARA mapear LAS INDUSTRIAS CREATIVAS" por: Serie Economía creativa y cultural de British Council/Publicada por British Council.

British Council en México: "Habilidades para la economía creativa: necesidades, formación y estilos de aprendizaje en México".

Estrategias de Desarrollo y Competitividad SAPI de CV: "Decide Ser Grande: 13 Historias que Inspiran y su fórmula del éxito empresarial". (Primera Edición Noviembre 2016). Mexicali B.C. Laredo Impresores

Andrade, Rudy (Primera Edición julio 2019): "Emprende en México". Mexicali B.C. Laredo Impresores

Gary W. Keller y Jay Papasan (Noviembre, 2012): "The One Thing, The Suprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results". Estados Unidos. Editorial Bard Press.

Ken Blanchard, Don Hutson y Ethan Willis (2009): "Empresario en un minuto". Editorial Granica.

Steve Blank y Bob Dorf (Marzo, 2012): "The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company". Estados Unidos. Editorial K & S Ranch.

Stephen Covey (1989): "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". Estados Unidos. Editorial Free Press.

Malcolm Gladwell (Noviembre, 2008): "Outliers". Estados Unidos. Editorial Little Brown and Company.

Fric Martinez (marzo, 2017): "Startupismo". México. Editorial Fric Martinez.

Michelle E. Messina y Jonathan C. Baer (2016): "Decoding Silicon Valley: The Insider's Guide". Redwood City, California. Decode Publishers

Colaboraciones Especiales

María de los Angeles Murillo Flores

Abogada egresada de la UABC, asesora y gestora de vinculación internacional en educación, desarrollo económico e innovación actualmente colaborando como Coordinadora del área de Vinculación de la Universidad Politécnica de Baja California (UPBC), Representante de México en Alianza Académica 4 Fronteras, Arizona, California, Baja California y Sonora y líder en gestión de programas de Desarrollo Turístico, Económico, sustentables, Educativo-Culturales y Filantropía.

Abelardo Mercado Herrera

Doctorado en Ciencias con especialidad en Astrofísica. Actual Director de Ingeniería en Tecnologías de la Información y maestro de la carrera de Ingeniería de Animación y Efectos Visuales de la Universidad Politécnica de Baja California (UPBC).

Hugo Abel Castro Bojórquez

Ingeniero en Cibernética electrónica, gestor de desarrollo de videojuegos y fundador de GAMACON y CEO de BC MEDIA LAB invitado en varias ocasiones como panelista en San Diego Comic Con.

Carlos Alberto Cordova Burgueño

Licenciado en Medios Audiovisuales en UABC. Es fundador de *Find a Story Entertainment*, empresa dedicada a la producción creativa enfocados en la producción audiovisual, diseño gráfico y logística de producción.

Adriana Eguia Alaniz

Licenciada en Negocios Internacionales en la Universidad Inholland, MBA en Cety's Universidad, exdirectora Ejecutiva de Desarrollo Económico e Industrial de Tijuana A.C., reconocida por la revista *Expansión* como una de las 30 personas para cambiar el mundo. Formó parte del equipo productor del primer TEDx en la frontera mitad en San Diego, mitad en Tijuana

y es actualmente Vicepresidenta de VESTA Group.

Rodolfo Andrade

Master en Mercadotecnia CETYS Universidad y Graduado del Instituto de Desarrollo Económico de la Universidad de Oklahoma. Es Autor del Libro "Emprende en México" y de Lean Mx metodología de emprendimiento basada en leaninnovation adaptada al entorno de negocios y cultural Mexicano. Es socio Director de AP Consultores S.C. y actual Sub Secretario de Economía de Baja California.

Flavio Olivieri

Doctor en Filosofía y en Desarrollo Económico y Desarrollo Internacional por la UABC. Cuenta con más de 30 años de experiencia promoviendo el desarrollo económico entre la frontera de Baja California con Estados Unidos, ex Director de Desarrollo Institucional de Tijuana Innovadora y actual representante del Centro Internacional de Empresa Privada.

Brenda García (QR67)

Estudió medios audiovisuales en la Universidad Autónoma de Baja California. Desde entonces ha trabajado en múltiples proyectos audiovisuales tanto en cine, series, comerciales y documentales, en los departamentos de arte, vestuario y producción. Trabajó en el Centro de Capacitación Cinematográfica en el área de Coordinación Académica y en la supervisión de trabajos de tesis bajo la tutela del maestro Felipe Cazals. Conoce de los procesos de armado y revisión de carpetas para proyectos filmicos, planeación de cursos y vinculación académica así como también los procesos de producción y coordinación. Además de su experiencia en el ámbito académico, cuenta con experiencia en festivales de cine, sobre todo en el área de eventos. Actualmente se desempeña como desarrolladora de proyectos en Sarape Films, en la ciudad de Guadalajara.

Abraham Hernández

Abraham es especialista en Creación y Desarrollo de Negocios en el ITM. Tiene experiencia como productor ejecutivo audiovisual en Mexicali con It Feels Music-BIGSUN-, en Relaciones Públicas y Eventos con Superación Juvenil ABP en la ciudad de Monterrey y desde 2017 como Director de Gestión Administrativa y Comunicación del Conservatorio de la Ciudad de Mexicali.

Gabriel Reyes

Gabriel Reyes García, CEO de iDigital Groups y Zona Tijuanaense, ha sido promotor de innovación en

mercadotecnia, cine y comunicación en la región. Ha sido pionero en la animación y producción digital desde 1990 y en su trayectoria ha recibido diversos reconocimientos: cinco Flamas de Oro de la Asociación Nacional de la Publicidad Noroeste, aceptación en Short Film Corner del Festival de Cannes 2014, reconocimiento en Uruguay por el proyecto de TV Tijuana entre algunos otros. Co-creador del Cluster Deportivo de México en asociación con Alazraki Network. Recientemente ha innovado con conceptos de Transmedia como eje de la Mercadotecnia Digital. Es productor EPK para AMC responsable de la producción de contenidos adicionales de mercadotecnia para la serie Fear the Walking Dead.

Agradecimientos

"Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos comprometidos puede cambiar el mundo. De hecho, solo eso puede lograrlo". -

Margaret Mead, antropóloga cultural

Nos emociona saber que Tijuana Innovadora, un movimiento iniciado en el 2010 con la finalidad de mostrar las fortalezas y las cosas buenas de esta ciudad hacia el resto de la región y el mundo entero, siga tan vigente y creciendo, convirtiéndose en referencia gracias a la riqueza de sus proyectos mediante la iniciativa ciudadana.

Es por ello que nos sentimos orgullosos de participar en este ambicioso proyecto de detonar las Industrias Creativas y haber sido seleccionados para realizar este Mapa de Ruta de Emprendimiento para las Industrias Creativas - Medios Audiovisuales.

Agradecemos a Don José Galicot y a todo el equipo de Tijuana Innovadora, quienes gracias a su visión y liderazgo, han logrado que la participación ciudadana sea una realidad para lograr el desarrollo y crecimiento de la comunidad.

Agradecemos el apoyo y la dirección de Comuna Creativa de Tijuana Innovadora, Eje responsable de este proyecto, de la mano de la coordinación de Claudia Basurto y Yahir Hernández, así como también al Consejo Consultivo ACIC (Arte, Cultura e Industrias Creativas), conformado por Rigoberto Domínguez, Luisa Gómez Da Silva, Eduardo Gurriá, Ana Gurriá, Marina Gurriá, Enrique Jiménez "Ejival", Ingrid Kuri, Flavio Olivieri, Jorge Soto, Ramón Toledo y Abelardo Vázquez.

Este trabajo se logró gracias a una serie de entrevistas que realizamos para poder llegar al corazón de este documento: el Mapa de Ruta que tienes ahora en tu mano. El conocer historias de éxito, expertos apasionados en su área y compartir visiones para un bien común, es siempre nuestra parte favorita de estas iniciativas.

Gracias a ustedes:

María de los Ángeles Murillo Flores

Edna Patricia Hernández

Abelardo Mercado Herrera

Abraham Hernández

Hugo Abel Castro Bojórquez

Carlos Alberto Cordova Burgueño

Adriana Aguia Alaniz

Rodolfo Andrade

Carlos Vizcarra Muñoz

Roberto Vizcarra Muñoz

Lourdes Ibáñez Aldana

Eloisa Pérez González

Daylin García Ruvalcaba

Abelardo Vázquez Ramos

Flavio Olivieri

Brenda García

Abraham Hernández

Gabriel Reyes

Gracias también a todas nuestras inspiraciones y referencias de ideas de emprendimiento, las cuales son demasiadas para nombrarlas todas en este espacio. Han sido por más de 30 años esas conversaciones, libros, videos, talleres, conferencias, etc. que nos hacen vibrar y resonar en nuestro interior en estos temas y que crean un detonante en nuestra mente para seguir pensando en cómo sí hacer las cosas.

Por último, gracias a ti Emprendedor, Emprendedora, Empresario y Empresaria que te interesas por tener un mejor emprendimiento, asumiendo la libertad y responsabilidad de visionar y materializar tus visiones... y en este camino generar empleo, un cliente satisfecho, un encadenamiento de beneficios en la comunidad.

Gracias por recorrer este manual que hicimos pensando en que tu proyecto sea un camino exitoso.

Recuerda: es un camino que puedes recorrer varias veces.

Que sea un camino de éxitos, pero sobre todo, de satisfacciones.

Macedo Cham Consultores.

Glosario

Administrador. Es la persona que se encarga de realizar la tarea administrativa por medio de la planificación, organización, dirección y control de todas las tareas dentro de un grupo social o de una organización para lograr los objetivos mediante el uso eficiente de los recursos.

Back to basics. Volver a lo básico.

BID. Banco Interamericano de Desarrollo.
British Council. Instituto Cultural Público del Reino Unido.

Catering. Servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida.

CIPE. Center for International Private.

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Checklist. Método de control que relaciona diversas tareas, actividades y conductas que deben seguirse para alcanzar un resultado.

Clusters. Grupo de empresas o instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio.

Coaching. Es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo, a través del cual un profesional debidamente capacitado, acompaña a sus clientes a conseguir sus objetivos.

Call to action. Llamada a la acción, tomar una acción inmediata.

Economía Creativa. Es el sector de la economía que involucra la generación de ideas y conocimiento.

Economía Naranja. Conjunto de actividades que consisten en la transformación de ideas en bienes y servicios de carácter cultural.

Empresa Unicornio las empresas unicornio son compañías que logran generar un valor de 1,000 millones de dólares durante su primer año de creación.

Ecosistema. La interacción que toma lugar entre actores individuales e institucionales para fomentar el espíritu empresarial, la innovación y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas.

Emprendedor. Aquel que hace que las cosas ocurran.

Emprendedor Empresarial. Aquel que hace que una empresa ocurra.

Escalabilidad. Es un concepto que hace referencia a la capacidad de una empresa, un proyecto, o incluso un sistema informático, de alcanzar un crecimiento exponencial.

Especialista. Aquel que cultiva, practica o domina una determinada disciplina, materia o actividad.

Efectividad. Efectividad = Eficiencia más eficacia. Eficacia es lograr el resultado en términos de lo que quiere el cliente, eficiencia es el indicador de la inteligencia con la que aprovechamos los recursos. Efectividad es por lo tanto, hacer las cosas correctas, bien a la primera.

Elevator PITCH. Discurso o presentación que pretende ser impactante, ágil y rápido ya que debe durar entre 45 segundos y un minuto.

FODA. Técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para los negocios.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor.
Ganar-Ganar o no hay trato. Es un enfoque en el que las partes involucradas logran culminar un proceso de negociación de manera satisfactoria: uno gana y el otro también; de no encontrar una alternativa en la que ambos logren sus objetivos, no habría negociación. Ganar-Ganar o no hay trato es una filosofía de vida, requiere un esquema de pensamiento creativo para generar alternativas de acuerdo hacia un bien supremo que el individual, el del equipo.

Incubadora. Programa de apoyo a iniciativas de emprendedores.

Industrias Creativas y Culturales. Aquellas industrias que combinan la creación, producción y comercialización de materiales que son inmateriales y culturales en su naturaleza.

Industrias Creativas Digitales. Empresas que se dedican al desarrollo de software, creación de contenido audiovisual o interactivo, animación, videojuegos, plataformas digitales, aplicaciones,

videojuegos, plataformas digitales, aplicaciones, producción creativa, servicios TI, entre otras.

Medios Audiovisuales. Son aquellos mecanismos de comunicación masiva que transmiten sus mensajes a través de canales que involucran no solo el sentido de la vista, sino también el de la audición.

Misión. Función, encargo, o propósito que una persona debe de cumplir.

Modelo de Negocio. Documento que contiene "la fórmula para generar negocio", es una metodología que valida las hipótesis de un negocio. Es la metodología para establecer cómo generar ingresos en un negocio.

Nicho de Mercado. Es el grupo de personas o empresas que comparten una serie de características similares que aún no están cubiertas por ningún producto o servicio.

Networking. Es el círculo social-profesional que te puede brindar varias oportunidades de crecimiento y referencia con tu empresa o tu negocio si eres un emprendedor.

Océano Azul. aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido explotado, lo que generará una oportunidad para el crecimiento rentable, que tiene muchas más ventajas.

Producto Mínimo Viable. Es un producto con las funciones esenciales, utilizado para validar una idea en el mercado.

Propuesta de Valor. Son un conjunto de productos o

servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

Promesa. El compromiso que creas con tus clientes sobre lo que recibirán de tu marca.

PITCH. Es una presentación, simple y breve, acerca de lo que planeas hacer a futuro con tu negocio o startup.

Roadmap. Mapa de ruta.

ROI. Retorno de la inversión.

Startup. Es una empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento.

Tijuana Innovadora. Plataforma ciudadana que integra propuestas que impulsan las fortalezas que mejoran la calidad de vida de los tijuaneños.

Triada del Éxito. Saber, Poder, Querer.

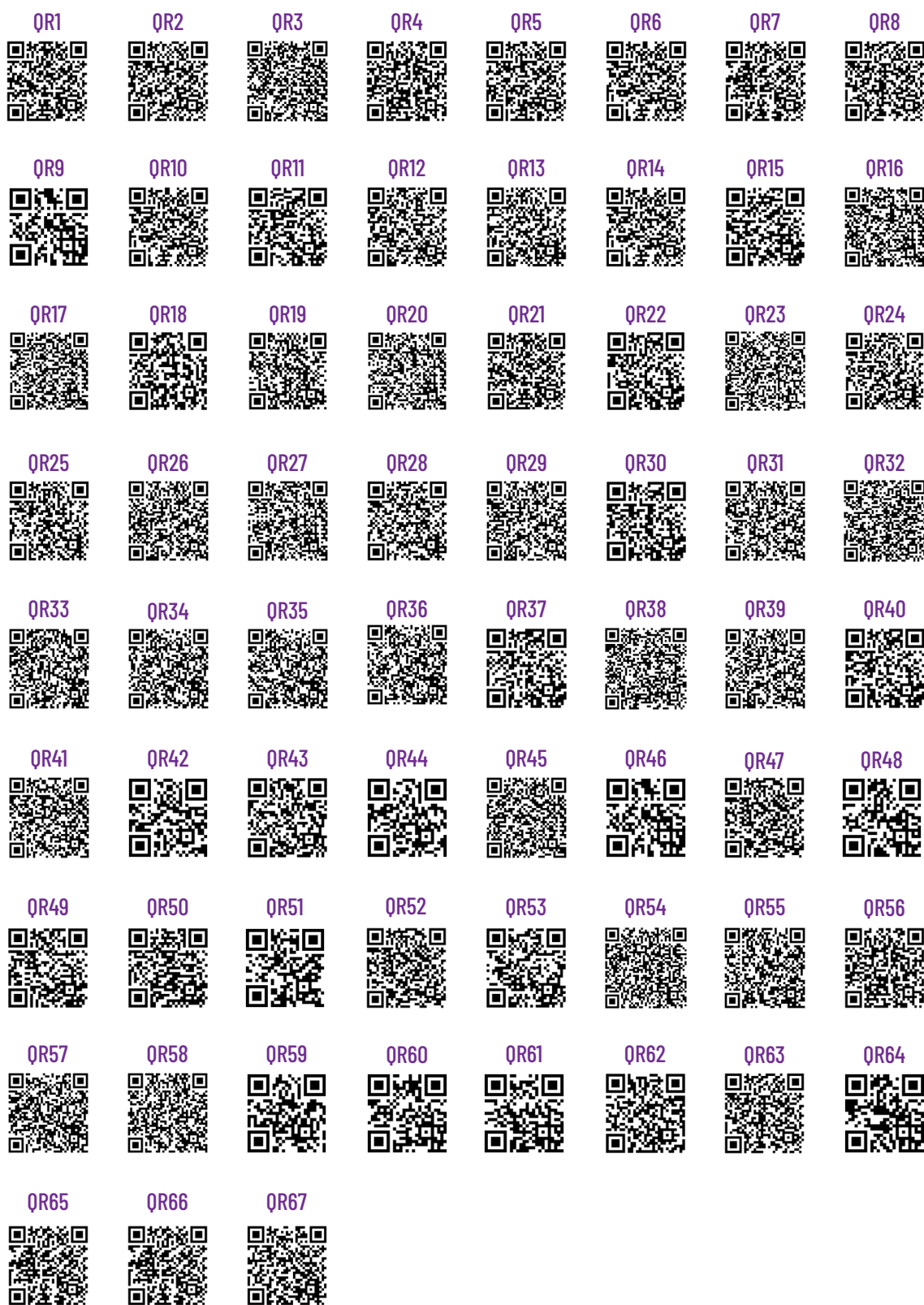
Talento. Capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea.

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

Visión. Proyección del futuro de una empresa.

Vendedor. Es aquella persona que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios de una empresa.





3

Guía para Internacionalización Transfronteriza en Cali-Baja para el Subsector de Medios audiovisuales, de las Industrias Creativas y Culturales de Tijuana

Índice

Autoría

Flavio Olivieri Borobia

• Introducción	81
• Continuidad Contextual	82
Definiciones básicas	
• Hallazgos Clave del Mapeo del Ecosistema y Rutas de Escalamiento (Emprendimiento)	83
Contexto del Mercado	86
• La internacionalización de las ICC en América Latina.	
• Caracterización de las ICC en el estado de California	87
• Estrategia de Internacionalización Transfronteriza Cali-Baja:	
• Expertos Entrevistados:	89
• Mapa de Ruta de Internacionalización Transfronteriza de la región Cali-Baja	90
• Autoría	
• Referencias	97
• QRs	98

Introducción

La presente Guía de Internacionalización Transfronteriza es un documento complementario al Manual para Emprender de los Medios Digitales, preparado por la Consultoría Macedo Cham Consultores. Ese manual a su vez es parte de la etapa “Mapas de ruta para el escalamiento de actividades económicas de las industrias culturales y creativas en Tijuana” del programa para incrementar la participación cívica y económica de las juventudes en el fortalecimiento de la cultura democrática en el municipio de Tijuana a través de su participación en las actividades económicas relacionadas a las industrias culturales y creativas (en adelante ICC y/o economía creativa). Dicho programa inició en 2021 como una colaboración entre Tijuana Innovadora y el *Center for International Private Enterprise* (CIPE).

Los Mapas de Ruta para el escalamiento tienen el objetivo de proveer recomendaciones específicas a los emprendedores de las ICC en cuanto a estrategias y recursos que les permitan expandir su mercado en forma exponencial. Dada la gran variedad de actividades o subsectores de las ICCs, los Mapas de Ruta se enfocaron en los subsectores identificados como los de mayor factibilidad de escalar durante la primera actividad del programa dedicada a la caracterización y

diagnóstico de las ICCs en Tijuana, que se tituló Mapeo del Ecosistema de las ICCs en Tijuana. Los subsectores seleccionados fueron la digitalización de actividades culturales tradicionales (Danza, artes visuales, música, artes escénicas) y por otro lado los Medios Audiovisuales (Medios Digitales), que incluyen videojuegos, VR, animación, FX e interactivos.

El objetivo de la presente Guía de Internacionalización Transfronteriza Cali-Baja, es proporcionar estrategias y recomendaciones prácticas a quien emprende Medios Audiovisuales de tal forma que puedan aprovechar su fortuita proximidad geográfica a uno de los mercados y regiones productoras más grandes y competitivas del mundo en dichos sectores. En el presente documento se explica en términos generales los conceptos de internacionalización como estrategia de escalamiento, se presenta una caracterización de la ICCs del estado vecino de California y se establece una Mapa de Ruta con pasos y recomendaciones específicas complementada por la experiencia práctica de tres expertos que han recorrido exitosamente ese camino. Al ser un documento complementario será recomendable iniciar por leer y analizar los documentos previos de emprendimiento y escalabilidad de las ICCs.

Continuidad Contextual

Partiendo de los documentos desarrollados previamente durante la etapa del Mapeo del Ecosistema y los Mapas de Ruta de Emprendimiento y Escalamiento, a continuación, se recapitula los conceptos básicos y premisas establecidas, con el objetivo de ofrecer una continuidad conceptual.

Definiciones básicas:

Industrias Culturales y Creativas (ICC): Actividades económicas que tienen su origen en la creatividad individual, requieren habilidades y talento para potencializar la riqueza y la creación de empleos a través de la propiedad intelectual. (Sánchez y Alonso, 2020). Así como, las actividades encaminadas a crear, producir y/o distribuir bienes y servicios creativos, aunado a la incorporación de bienes y servicios creativos a otros sectores de la economía (European Cluster Observatory, 2013).

Economía Creativa: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha definido la Economía Naranja (Creativa) como el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual (Buitrago y Duque, 2013).

Medios audiovisuales: Se refiere a los subsectores de las ICC relacionados con mecanismos de comunicación masiva que transmiten sus mensajes a través de canales que involucran no solo el sentido de la vista sino también de la audición. Aquellos que se enfocan en promover contenidos que se distribuyen por una pantalla digital tales como cinematografía, animación, desarrollo audiovisual, publicidad, multimedia, aprendizaje electrónico (*e-learning*) y videojuegos.

Modelo de Negocio: “El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica de la empresa, de cómo la empresa crea, entrega y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2014). Es la definición de estrategias para generar valor a sus clientes y aliados (Sánchez et al, 2022) incluyendo el uso de tecnologías para el escalamiento y estrategias de monetización. Propuesta de Valor: Conjunto de productos y servicios

que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. La diferenciación de los productos y servicios con respecto a su competencia (atributos únicos e innovadores). Emprendimiento de Alto Impacto: Es una empresa con potencial de multiplicar sus ingresos de forma sostenible e incrementar su capital de forma acelerada, por lo general que cuenta con innovación disruptiva de mercados establecidos.

Escalabilidad: Se refiere a la capacidad de una empresa de multiplicar sus ingresos de forma exponencial manteniendo un incremento lineal en los gastos (Macedo et al, 2022). Es decir, compañías que tengan el mínimo de limitaciones posibles al crecimiento, que puedan aprovechar economías de escala y una forma acelerada de adquisición de clientes. Atienden una necesidad universal (global) y puede ser accesible por medios digitales.

Economías de Escala: Cuando los costos promedio de la producción comienzan a disminuir con el crecimiento de las ventas surgen economías de escala. Se refiere al punto donde el incremento en ventas no requiere de incrementos proporcionales en inversión de capital. (Ej. Cuando una plataforma de software se ha desarrollado y se comienza a comercializar, cada cliente nuevo no requiere de una inversión adicional).

Modelo de negocio replicable: Se refiere a empresas donde la rentabilidad es constante, lineal, el aumento de las ventas no crece de manera exponencial y los gastos se incrementan de manera proporcional las ventas. Sin embargo, se refiere también a empresas con procesos replicables, con altos niveles de estandarización que ofrecen mayor certidumbre y factibilidad de crecimiento en el tiempo.

Nicho de Mercado: Es un segmento de un mercado más amplio con sus propias necesidades y preferencias, un subgrupo reducido de clientes que comparten determinadas características. Un fragmento de especialización determinado por atributos específicos como el precio, valores añadidos, calidad, conveniencia o diseño.

Cadena de Valor: La cadena de valor es el desglose y secuencia de las actividades de una empresa que debe llevar a cabo para cumplir con su promesa de valor. Desde el diseño, la logística, la producción y la entrega a los clientes. La metodología de análisis de la Cadena de Valor, propuesta por Michael Porter en 1985, permite identificar las fuentes de ventaja competitiva de las empresas. La misma metodología puede aplicarse en el análisis de una industria en términos generales y determinar el posicionamiento competitivo de las empresas dentro de la industria.

Competencia Central: Una Competencia Central o Básica ("Core Competency") es una habilidad profunda (alta especialización) que permite a una empresa entregar un valor único a los clientes. Concentra el aprendizaje colectivo de una organización, procesos, diseños, conocimiento del mercado, redes sociales, comunicación.

Innovación Disruptiva: Son innovaciones que tienen un impacto transformativo en un determinado mercado o industria. En su mayoría impulsados por nuevas tecnologías, o nuevos modelos de negocio que cambian drásticamente la composición de un mercado, desplazando a productos y servicios establecidos. Ej. La industria de agencias de viaje o de compra de música.

Estrategia de Océano Azul: Es una estrategia que trata de impulsar la competitividad y la diferenciación empresarial, creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en 2005. Se basa en observar que las empresas compiten en mercados saturados (océano rojo), en lugar de encontrar nuevos nichos de mercado en los que diferenciarte (océano azul). El océano azul se refiere a crear nuevos mercados, oportunidades, nichos, en los que la competencia no existe o es ínfima, a través de una oferta de valor diferenciada (original).

Aceleración de empresas: Se refiere a la estrategia de proveer a una empresa los recursos necesarios para obtener mejores resultados comerciales en un corto plazo de tiempo. Es necesario diseñar un plan de aceleración empresarial, a partir de las capacidades diagnosticadas de la empresa, y complementar las brechas en los recursos necesarios para lograr sus objetivos de expansión. Los recursos complementarios pueden incluir asesoría técnica (Mentores), relaciones (*Networking*), capital (Inversionistas), y acceso a nuevos mercados.

Internacionalización de empresas: Es una estrategia de aceleración y escalabilidad de empresas. El proceso en el que una compañía desarrolla parte de sus actividades en uno o varios países diferentes al que se originó. Permite el acceso a nuevos mercados, alianzas y recursos (Tecnología, capital, reducción de costos). Puede iniciar desde la exportación a un país vecino, hasta la globalización de operaciones y de la cadena de valor.

Hallazgos Clave del Mapeo del Ecosistema y Rutas de Escalamiento (Emprendimiento)

- El municipio de Tijuana es un polo estratégico de desarrollo, debido a su colindancia con el estado de California en Estados Unidos.
- Se identificaron 9018 unidades económicas ligadas a las Industrias Culturales y Creativas (ICC), lo cual representan el 17.9% de las unidades económicas registradas en Tijuana de acuerdo con el Censo Económico de INEGI (2019).
- Los subsectores de comunicación audiovisual y radiodifusión representan el 7% de la producción bruta total.
- En las encuestas se identificaron como sectores sobresalientes con base en el porcentaje de participación cerca de un **40% aquellos relacionados a los medios audiovisuales**. Compuestos por producción audiovisual con 14%, producción y promoción musical, al igual que marketing ambos con 8% de aportación; seguidamente, servicios creativos digitales, diseño gráfico, digital o aplicaciones 3D con un 7% del total de participación.
- Como resultado de las encuestas destaca en relación con medios audiovisuales: En el sector de servicios creativos digitales, los creativos destacan las actividades de diseño multimedia, marketing digital,

digitales, diseño gráfico, digital o aplicaciones 3D con un 7% del total de participación.

- Como resultado de las encuestas destaca en relación con medios audiovisuales: En el sector de servicios creativos digitales, los creativos destacan las actividades de diseño multimedia, marketing digital, videojuegos, interactivos y realidad virtual (VR), así como distribución de contenidos en línea. Representaron el 6.5% de los encuestados.
- En producción audiovisual aparecen servicios como diseño sonoro, así como locación, casting y utilería; en diseño gráfico, digital o 3D: diseño gráfico, fotografía y video, así como desarrollo de web y aplicaciones digitales (apps). Representaron el 12.3% de los encuestados.
- Con respecto a la participación de capital extranjero en empresas vinculadas a las ICC, el **17.02% cuenta con este tipo de inversión extranjera**, mientras que el 82.98% carece de esta fuente. La dinámica transfronteriza de estas empresas se ilustra en los insumos que obtienen en el extranjero, entre ellos sobresalen educación y asesoría, seguidos de suministros y tecnología.
- Por su parte, los servicios que ofrecen al mercado internacional son en primer lugar de producción, seguidos por diseño e ideación, y en tercer lugar comercialización y atención al cliente, marcando fuertemente el componente creativo de estas industrias.
- Con respecto a la colaboración con otras organizaciones o empresas en el territorio, los participantes señalan que 30% son de carácter local, 26% regional, 25% nacional, **16.7 % extranjero** y sólo el 2% no mantiene colaboraciones, ello es muestra de la diversificación de colaboraciones que mantienen.
- Del total de jóvenes encuestados, el 90% de ellos son mexicanos y el **10% indica tener también la**

nacionalidad estadounidense. Al ser Tijuana una ciudad fronteriza, la relación de la población en ambos lados de la frontera es cercana; más del **50% de los jóvenes cuentan con visa** para cruzar a Estados Unidos, y lo hacen con una frecuencia de al menos una vez por mes.

- Los jóvenes destacan como áreas de mayor aporte de su actividad: **Presencia transfronteriza (Resto de California)**, Presencia en redes internacionales, Proyectos transfronterizos (Condado de San Diego), Proyectos internacionales, Mercados internacionales.
- Fortalezas del profesionista: Flujo de mercados, conocimiento, talento, tecnología y cultura, a partir de la **dinámica transfronteriza**. Acceso a plataformas digitales como medios de interacción, así como un entorno transcultural, cosmopolita, diverso y creativo. Ser una comunidad que tiende a crear lazos colaborativos y solidarios de manera orgánica, y que además aprovecha el flujo de talento, conocimiento y cultura que les brinda el **contexto fronterizo**, así como las capacidades que ofrecen los medios digitales.
- **Oportunidades:** Presencia de industrias emergentes: cine, animación digital, música, artes visuales, diseño industrial y de muebles, videojuegos, moda. Eventos de proyección internacional (*World Design Capital 2024*), y el *COMICON* en San Diego. Situación geográfica, como vehículo para posicionar a Tijuana como la puerta de entrada de las ICC a Latinoamérica. Promover aquellos contenidos que tienen en la pantalla digital una ventana de salida, tales como cinematografía, animación, desarrollo audiovisual, publicidad, multimedia, aprendizaje electrónico (*e-learning*) y videojuegos. Con ello, los servicios creativos digitales y los servicios de apoyo a las ICC seguirán apuntalando su desarrollo.

Hallazgos de escalamiento:

- Los componentes de **tecnología digital y propiedad intelectual**, ligados a la plusvalía de las ICC deben considerarse en las estrategias del sector que busquen conectarse con los mercados internacionales.
- Un componente importante es la capacidad de innovar a partir de un modelo basado en elementos creativos y **culturales locales**, pero con un alcance y resonancia global, elementos diferenciadores y distintivos que dan

un carácter único altamente apreciado.

- Fuentes internacionales de fondos UNESCO a través del Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC) es una de las instancias más activas en el financiamiento. El programa Europa Creativa dependiente de la Comisión Europea o el Consejo Cultural Asiático-. El Banco Interamericano de Desarrollo tiene iniciativas de financiamiento

Cultural Asiático-. El Banco Interamericano de Desarrollo tiene iniciativas de financiamiento enfocadas en el sector cultural y creativo mediante concursos de emprendimiento; la adquisición de obras de arte a creadores de la región.

- Cada vez es más complicado acceder a fondos de financiamiento públicos y subsistir con donaciones, por tanto, han comenzado a migrar a modelos que les generen ganancias y esto permite la **auto inversión** y gestionar inversión privada. Financiamiento privado se puede procurar con Fundaciones que promueven la cultura (museos), Inversionistas Ángel (Semilla), o plataformas de *Crowdfunding*.
- Es importante el uso de tecnologías para el escalamiento y conocer los diferentes patrones de modelos de negocios, las **estrategias de monetización**.
- Los servicios online gratuitos con esquema premium como es el patrón de modelo de negocio *freemium*, esquemas de pago libre a definir por la audiencia (*pay what you want*), mecanismos de gamificación basados en sistemas de recompensas (gamification) o incluso plataformas de intercambio colaborativo donde los usuarios pueden intercambiar bienes y/o ponerlos a disposición de terceros como lo es la economía colaborativa (*shared economy*) e incluso generación de contenido en masa a través de plataformas digitales como son sistemas colectivos (*crowdsourcing*).
- Protección de la propiedad intelectual y correspondientes registros en INDAUTOR la ley sobre derechos de autor da a un autor o a un creador de una obra un conjunto diverso de derechos exclusivos sobre su trabajo durante un periodo de tiempo determinado.
- El crear mercado y sobre todo en las ICC no es un trabajo en solitario, más bien requiere la participación de diferentes actores del ecosistema por lo que será necesario determinar qué **alianzas estratégicas** y qué tipo de apoyo necesitarás de organizaciones civiles, gobierno y qué tipo de iniciativas deberán impulsarse en conjunto precisamente para detonar el mercado.
- Los agentes creativos deben aprovechar sus **competencias básicas** (innovación, creatividad, habilidades artísticas) implementando tecnologías digitales para crear nuevas fuentes de ingreso, canales de comunicación para relacionarse con sus clientes y aumentar sus posibilidades de escalamiento.
- Es muy importante documentar su catálogo creativo identificando los diferentes proyectos y actividades que has realizado; con esta base puedes medir y analizar sus resultados. Aprovecha la tecnología digital para dar a conocer tu oferta cultural o creativa.
- El **Pitch** Durante el proceso de entrevistas y basados en la investigación realizada, nos gustaría proponerte que prepares dos tipos de *Pitch* uno enfocado a tu audiencia donde logres transmitir efectivamente tu mensaje artístico y cultural, y esté construido con tu sello personal (aquí utilizarás elementos del paso *Branding y Marketing Personal*); y un segundo *pitch* donde integres en tu diálogo el lenguaje de los negocios, es decir, en el que transmitas tu concepto de negocio y aquellos aspectos de relevancia que permitan lograr una meta comercial que te hayas fijado lograr con tu presentación.
- En este paso es importante hacer una revisión a profundidad a tu estructura de costos y hacer corridas financieras sobre los posibles modelos financieros que busques seguir.
- Evaluar si estas preparado para un proceso de escalamiento. Típicamente un proyecto emprendedor debe tener de 4 a 6 años de consolidación antes de intentar un proceso de escalamiento acelerado. Se debe contar con un **EQUIPO** de liderazgo fortalecido en tres funciones elementales: Ventas, Producción (capacidades creativas) y Administración. Contar con los mentores adecuados y con los recursos necesarios. El proceso de escalamiento es como volver a iniciar un emprendimiento, con un periodo de fuerte inversión, donde los retornos no se materializarán en el corto plazo.
- Refinar tu propuesta de valor. Para iniciar un proceso de escalamiento es clave entender las necesidades del mercado que buscas. A partir de tus capacidades centrales (básicas) aclarar tu propuesta de valor e identificar el segmento de mercado de mayor compatibilidad (**Nicho de Mercado**).
- Fortalecer los elementos de **replicabilidad y escalabilidad del modelo de negocios**. Contar con la tecnología, los procesos, propiedad intelectual, economías de escala y ventajas comparativas que permitan incrementar las ventas sin requerir una inversión proporcional en desarrollo de capacidades, es decir tener bien definido el **modelo exponencial** de crecimiento, y que permita concentrar tus esfuerzos en las ventas.

- **Concéntrate en la mercadotecnia y ventas.** Afina tu estrategia de comunicación, tu Pitch, tus canales de comunicación, alianzas estratégicas, relaciones públicas y posicionamiento de tus ventajas competitivas.
- La **cooperación transfronteriza**, fue uno de los hallazgos más relevantes para el fortalecimiento de los procesos de internacionalización, en tanto permite la creación de nuevas redes de apoyo y crecimiento empresarial para los emprendimientos creativos. El

fortalecimiento de Latinoamérica como región va a permitir mejores resultados para procesos de internacionalización del sector cultural en la medida en que se forje una unión transfronteriza (Hernández-Acosta, 2020).

- En su mayoría los esfuerzos de acceso a mercados externos por emprendedores se lograron mediante fuentes de financiamiento privadas y principalmente por **fondos propios**.

Contexto del Mercado:

La internacionalización de las ICC en América Latina.

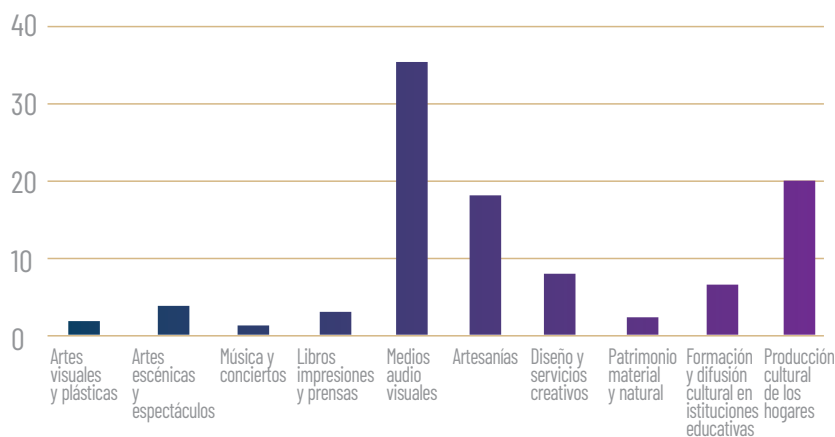
- Las ICC en América latina se han fortalecido como un importante sector económico alcanzando una participación del 6% del PIB de la región (Rodríguez, 2018).
- Las exportaciones de las industrias creativas mexicanas sumaron en 2012, un monto de 4.651,88 millones de dólares. De esta cifra, 4.491,81 millones de dólares corresponden a bienes culturales exportados, y 160.000, a servicios creativos (Unctad, 2016: 100).
- La internacionalización de la cultura resulta factible por la apertura a la transmisión transfronteriza de

ideas y conocimientos partiendo de la apreciación de la diversidad y originalidad de los territorios. (Redondo Méndez, A.C., 2020).

- La principal estrategia de internacionalización es la formación de **alianzas estratégicas** (Redondo Méndez, A.C., 2020). Desde la teoría de redes (**el networking**) se ha convertido en una de las estrategias más importantes para el sector cultural, mediante las múltiples interacciones de cooperación y trabajo conjunto, logra el contacto con socios estratégicos que permiten el ingreso a mercados externos.

PIB del sector de la cultura por áreas generales

Distribución porcentual 2020



Notas y llamadas:

Cifras preliminares

La suma de los parciales puede no coincidir con los totales debido al redondeo de las cifras.

Fuente:

INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cultura.

En México:

- De acuerdo a datos de INEGI, México exportó aproximadamente 24 mil millones de dólares en el 2019, una cifra récord más del doble de lo alcanzado en 2013.
- Los Medios Audiovisuales representan cerca de un 40% del PIB de las ICCs, alcanzando un monto de 242,353 millones de pesos en 2020.

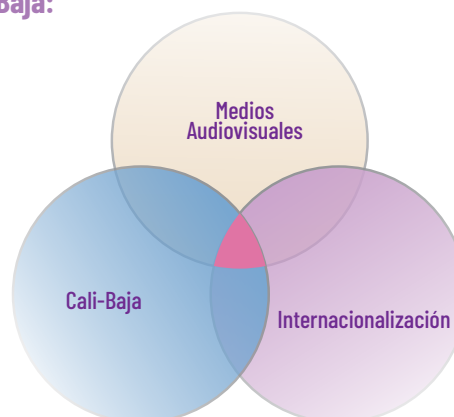
Caracterización de las ICC en el estado de California:

- Información obtenida del renombrado *Otis College of Art and Design Report on the Creative Economy 2021*, publicado anualmente desde 2007.
- Las ICCs representan un 25% de la economía total de California, considerando los impactos directos e indirectos.
- El valor de la producción de las ICC asciende a \$358 mil millones de dólares (11.8% de la economía total de California), de los cuales el 86.9% proviene de los subsectores relacionados a los Medios Digitales y Entretenimiento.
- El sector le da empleo a 1.4 millones de personas, representando el 7.8% del empleo total del Estado. El subsector de Entretenimiento y Medios Digitales representa un millón de esos empleos, de los cuales el 31% se encuentra en Los Ángeles.
- El subsector de Entretenimiento y Medios digitales está compuesto por actividades económicas relacionadas a los medios digitales que representan el 74.5% del PIB sectorial y 64.4% del empleo, así como las actividades relacionadas a la producción de cine y video que representa 8.2% del PIB sectorial y 13.9% del empleo. Otras actividades con mucho menor aporte incluyen audio grabación, artistas independientes, escritores, publicidad y relaciones públicas.
- El subsector de producción audiovisual (Cine y Video), ha tenido un crecimiento extraordinario impulsado por las plataformas de Streaming. Desde 2007 el Estado a creado mas de 320,000 empleos en este subsector, tan solo en 2021 tuvo un incremento del 102% (comparado al 2020 donde se dieron paros debido a la pandemia). El 38% del empleo se concentra en el condado de Los Angeles, con un estimado de 115,000 empleos. Se estima que las principales plataformas de contenido en demanda (streaming) invertirán entre \$110 y \$140 mil millones de dólares en producción de contenidos durante el 2022.
- Los sueldos promedio en las ICC de California se estima en \$158,000 dólares anuales. Con variaciones significativas por subsector, donde el más alto en medios digitales de \$239,000 y los más bajos en actividades de artes escénicas y clásicas con un promedio de \$58,000 USD.
- En la postpandemia se ha manifestado una clara convergencia tecnológica, donde las plataformas de videojuego permiten la interacción con activos intelectuales, marcas y otros usuarios, borrándose las fronteras entre industrias e impulsando el comercio electrónico. Esta tendencia se acentuará aun más en la próxima década, abriendo espacios de oportunidad.
- La digitalización está transformando las cadenas de valor en todas las etapas de la economía creativa, desde la creación, producción y distribución de bienes creativos, servicios y contenidos. Dado los cambios acelerados en los efectos visuales (VFX), los contenidos que se producen en el subsector de Medios Digitales y Entretenimiento se cruzan a otros sectores.
- En San Diego y Valle Imperial se estima un empleo 89,600 persona, representa un 2.3% del total del empleo. La economía creativa creció un 4% entre 2007 y 2019. El subsector de Entretenimiento y Medios Digitales representa el 57% de las ICCs. Los sueldos promedio se estiman en \$98,947 en 2020.

Video Juegos - el Sector Dorado
El Estado de California es el indiscutible centro de la industria de los videojuegos, con una producción anual superior a los \$52,000 millones de dólares. (\$22 directos y \$29 en el ecosistema del sector). Cuenta con 218,000 empleos (57,400 directos), y el resto en la cadena de valor.
Fuente: *Video Game in the 21st Century - 2020 economic impact report by ESA*.

Estrategia de Internacionalización Transfronteriza Cali-Baja:

Las estrategias de escalamiento de las empresas se pueden generalizar en dos grupos fundamentales, uno es a través de ampliar de oferta de productos y servicios para nuestros clientes existentes, y la segunda es ofrecer los productos y servicios existentes a nuevos mercados. En cualquiera de estos dos caminos lo que buscamos es incrementar nuestras ventas. Para el caso de esta guía, nos concentramos en la segunda estrategia, la de encontrar nuevos mercados, los cuales pueden ser dentro de un mismo país o en otros países, a lo que nos referimos por el proceso de internacionalización.



La internacionalización de las empresas es una de las principales estrategias para escalar en el mundo de los negocios (Cateora 2011). Es una forma de incrementar el tamaño de tu mercado potencial y de diversificar formas de ingresos (modelos de negocio).

Al enfocarnos en la **internacionalización transfronteriza en la región Cali-Baja**, proponemos una estrategia que aprovecha la proximidad geográfica de Tijuana a uno de los principales mercados de las ICCs en el Mundo, y en particular del subsector de Medios Audiovisuales, tal como se expone en la sección anterior. Es esta triada de factores lo que nos permite proponer una ruta de escalamiento VIABLE para dicho subsector de Tijuana.

La proximidad geográfica permite implementar estrategias de internacionalización a un MENOR costo y reducir los riesgos de la estrategia. Como vimos en los hallazgos del mapeo del ecosistema de las ICCs, en la actualidad ya existen practicas de relaciones transfronterizas, desde acceso a insumos y conocimiento a proyectos de colaboración. Esta familiaridad y posibilidad de comunicación personal, es una gran ventaja y oportunidad, el hecho de poder transitar en vehículos propios en un solo día ir y venir, ofrece posibilidades de muy bajo costo. Así mismo las redes sociales y profesionales con personas del sector de las ICCs son cada vez más comunes y facilitan el proceso de internacionalización.

Para definir el Mapa de Ruta de internacionalización transfronteriza en la región Cali-Baja, utilizamos los conceptos teóricos en la ciencia administrativa, documentación de mejores prácticas en la internacionalización de empresas, así como la entrevista de tres expertos en la región que han tenido experiencias exitosas en este proceso. Esto aunado a la

experiencia profesional y académica del Autor, que cuenta con mas de 30 años de experiencia en la promoción y gestión de proyectos empresariales transfronterizos, así como un Doctorado en Estudios del Desarrollo Global.

La internacionalización es cómo un nuevo emprendimiento, y sigue la lógica de muchos de los pasos del emprendimiento, solo que ahora con una dimensión de complejidad más elevada. En esta etapa debemos agrega retos de cultura, idioma, distancia, costos, marco regulatorio distinto (Leyes, contratos, procesos jurídicos, asesores especializados). Por lo que recomendamos que previo a utilizar esta guía los emprendedores se aseguren de primero conocer y cumplir con las recomendaciones expuestas en el Mapa Para Empezar de los Medios Digitales elaborado por Macedo Cham Consultores. **MACEDO CHAM**

10 pasos para EMPRENDER



Expertos Entrevistados:

Beatriz Acevedo

Experimentada emprendedora y productora de medios digitales por más de 30 años. En los últimos 20 años viviendo en Los Ángeles, California, produjo programación para Nickelodeon y Discovery Channel entre otros, recibiendo tres premios Emmy y un MTV Music Award. Especialista en la creación de contenido en la intersección entre medios, tecnología e impacto social. En 2012 fundó la plataforma digital Mitú, recaudando más de \$50 millones de dólares en inversión. Actualmente es Fundadora y CEO de la plataforma Fintech, *SUMA Wealth*, que ofrece educación y herramientas financieras especialmente para la comunidad Latina. Adicionalmente dedica gran parte de su tiempo a programas de impacto social, es presidenta de la Fundación Acevedo y participa como consejera en más de 10 organizaciones sin fines de lucro, incluyendo LA Collab una iniciativa para duplicar la representación de Latinos en Hollywood, enfrente y detrás de las cámaras, para el año 2030.

Ramón Toledo:

Empresario de Medios Digitales y desarrollos inmobiliarios en Baja California. En 2007 fundó la empresa Busca Corp especializada en la creación de plataformas digitales, especializado en contenidos para el mercado en América Latina. Dentro de sus proyectos más reconocidos se encuentra la plataforma *Level Up* enfocada en la industria de videojuegos, y la cual ha sido reconocida como el portal líder en este rubro, en 2008 nombrada lo Mejor de Web 2.0 por AMIPCI. Con las diversas plataformas digitales que ha desarrollado ha logrado acuerdos comerciales con firmas internacionales como Microsoft, Yahoo, Playboy, MVS y otros. Cuenta con oficinas en San Diego, Tijuana y Santiago Chile.

Joe Unger:

Cuenta con más de 25 años de productor y gestor de proyectos de Medios Digitales, videojuegos, cine, Efectos Especiales. Su práctica se ha desarrollado principalmente en el estado de California. Actualmente dirige un programa experimental en la creación de espacios virtuales del Metaverso, para aplicaciones educativas y socialización. Ha colaborado como asesor creativo en diversas plataformas y videojuegos como Spycraft RPG, Lord of the Rings y City of Villians. Así como escritor y productor en empresas como Pinnacle Entertainment, Games y Cheyenne Mountain Entertainment. Actualmente es socio y CEO de *Pigeon Hole Productions*, colaboradores en *World Building*, *New Media & Creative Infrastructure*. Adicionalmente asesora y colabora con producción transfronteriza de medios digitales entre Baja California y los Estados Unidos.





MAPA DE RUTA

PASO 1: ¿Estoy listo? Realizar una autoevaluación para determinar si la empresa está preparada para iniciar un proceso de internacionalización y escalamiento (Craig 2003). Estos procesos requieren de un compromiso y una firme designación de recursos por un periodo de tiempo suficiente, que puede ser de 2 a 3 años para rendir frutos. Típicamente empresas que están preparadas para iniciar este proceso cuentan con al menos 4 a 6 años de trayectoria y consolidación de su empresa en el mercado local. Cuentan con un equipo de liderazgo consolidado y preparado para enfocarse en el proceso de internacionalización, como mínimo en las funciones de Ventas, Administración y Producción (Equipo Clave). En el caso de las empresas del subsector de Medios Audiovisuales, la producción se refiere a las habilidades y capacidades creativas, procesos de producción y control de calidad.

Para realizar el autodiagnóstico debe empezar por las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuenta nuestra empresa con un mercado (ingresos) estables en el mercado local, de tal forma que permita invertir en el proceso de internacionalización?
- b) ¿La operación actual de la empresa tiene un nivel de organización y sistematización que permita el funciones para concentrarse en el proceso de internacionalización?
- c) ¿La empresa cuenta con los recursos financieros para invertir en el proceso de internacionalización? Mínimo un año de costos de implementación según el presupuesto definido.
- d) ¿Tenemos asegurada nuestra Propiedad Intelectual? ¿Contamos con los registros adecuados en México y que sean válidos en Estados Unidos?
- e) ¿Tenemos documentadas nuestras capacidades, trayectoria, productos y servicios, y ventajas competitivas?
- f) ¿Tenemos definido y asegurado al Equipo Clave que será líder del proceso de internacionalización?
- g) ¿Tenemos claramente definida la internacionalización como un objetivo estratégico de la empresa?

Las respuestas a estas preguntas deben ser un claro Sí. Si no la empresa no está en la situación de poder contestar afirmativamente, debe considerar enfocarse en cumplir con esos rubros antes de iniciar un proceso de internacionalización y escalamiento. Podrá ser útil repasar la Ruta de Emprendimiento propuesta por Macedo Cham Consultores.

REGISTROS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), un organismo central de Naciones Unidas para la protección de obras y el intelecto humano. (ver www.wipo.int/portal/es/) (QR1)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI): Este organismo es una dependencia de la Secretaría de Economía. Se encarga de supervisar, coordinar, gestionar y administrar todo lo referente a la Ley Federal de Propiedad Industrial (LFPI). (ver www.gob.mx/imp) (QR2)

Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR): Este organismo es una dependencia de la Secretaría de Educación Pública. Se encarga de velar por la protección de los derechos de autor en relación a la Ley Federal de Derecho de Autor (LFDA). (ver www.indautor.gob.mx) (QR3)

PASO 2: Reafirmar nuestra oferta de valor.

En el proceso de internacionalización siempre debemos tener claro que las necesidades y preferencias de los mercados externos no serán iguales que nuestra experiencia local. Las diferencias culturales, de escala del mercado y marco regulatorio tendrán un impacto que debemos comprender y así revalorar nuestra oferta de valor actual. Será conveniente hacer un análisis de la cadena de valor de nuestro segmento de mercado y de valorar detalladamente cuáles son nuestras capacidades centrales de donde proyectar nuestra oferta de valor.

- **Análisis de la Cadena de Valor:** En el caso del subsector de Medios Audiovisuales (digitales) vemos que el mercado de California tiene una gran escala muy distinta a la de Tijuana o México en general. Debemos entender el ecosistema de esta industria, quienes son los actores clave, que nivel de especialización tienen, cómo interactúan y generan valor juntos. De este proceso podremos determinar el nivel de integración de nuestra oferta o si existe un mercado suficiente para un enfoque hiper-especializado, donde nuestras capacidades centrales sean complementarias a la cadena de valor existente.

Ejemplo: <https://www.accenture.com/us/en/insights/software-platforms/media-platformsvalue-map> (QR4)

- **Comprensión de nuestras capacidades centrales (habilidades fundamentales):** Al descubrir una cadena de valor de escala mayor, y el nivel de especialización de los eslabones. Debemos explorar si nuestra oferta de valor actual contiene elementos de integración no necesarios, y podemos concentrarnos en nuestras habilidades fundamentales (Core Competencies). ¿Para qué somos buenos, mejores que nadie?, que capacidades únicas tenemos, que conocimientos, experiencias, destrezas, procesos, nos distinguen.

Con un mejor entendimiento de la cadena de valor y nuestras habilidades centrales podemos revalorar y aclarar nuestra oferta de valor, que es el punto de partida para encontrar nuevos mercados.

PASO 3: Selección de mercado

En un proceso de internacionalización debemos valorar que mercados (Países) son los de mayor atraktividad y viabilidad operativa. En este proceso tenemos claramente definido que el mercado a internacionalizarse es la región de California y en particular el Sur de California en los Estados Unidos. Aun teniendo esta definición regional el mercado es gigantesco, como vimos en la caracterización de las ICCs, estamos hablando de un mercado de cientos de miles de millones de dólares. Dada la escala de las ICCs en California es fundamental determinar el segmento de mercado al que pretendemos acceder, cual es el **NICHO** que priorizaremos para entrar al mercado.

- **Hacer una investigación de mercado.** Antes de realizar acciones concretas de promoción de nuestros productos y servicios es propicio conocer más de cerca el funcionamiento del mercado, debemos hacer una investigación de la demanda potencial, de los atributos preferidos (valoración de la competitividad), los precios de los productos y servicios, etc... Esta investigación se puede realizar por observación, por encuestas, o por la adquisición de reportes especializados por firmas consultoras.
- **Observación e inmersión en el mercado:** La proximidad geográfica de Tijuana al Sur de California permite a los emprendedores de ir explorando sistemáticamente el mercado con tiempo, aun antes de tomar la decisión de internacionalizarse. Los empresarios de medios audiovisuales pueden aprovechar la gran cantidad de congresos, exposiciones y eventos del sector para ir estableciendo una red de contactos y una mayor comprensión del sector.
Ejemplo: <https://www.eventbrite.com/d/ca-los-angeles/digital-media/> (QR5)
- **Definir el NICHO de mercado** que será la prioridad de entrada al mercado. Con la inteligencia obtenida durante el proceso de investigación y análisis del mercado, ahora debemos definir un segmento de mercado donde nuestras capacidades centrales y

TIP 1 de Joe Unger:

Hay que tener en cuenta que para lograr resultados se requiere de mínimo unos 18 meses, deben estar preparados financieramente para ese nivel de inversión. Los primeros 6 meses para dominar y documentar tus capacidades con las herramientas de producción más actuales, otros 6 meses de tocar puertas y los siguientes 6 para producir. Es un proceso iterativo de ir ajustando tu portafolio de capacidades ("Product Suite"), a la respuesta de los clientes, ya que el cambio tecnológico y la inmediatez de los consumidores evoluciona rápidamente ("Market Fit").

oferta de valor son más compatibles. El seleccionar un nicho de mercado nos permite concentrar nuestros esfuerzos y priorizar nuestras acciones. Sin duda pensaremos que habrá otros segmentos que podemos atender, y con el tiempo se podrán explorar. La hiper-especialización puede ser nuestra puerta de entrada, manteniéndonos flexibles para adaptarnos a las preferencias y demanda de los clientes.

- **Análisis de la competencia.** Una vez seleccionado el segmento de mercado al que pretendemos entrar, es importante entender quien será nuestra competencia y que los hace competitivos. El comprender los atributos que hacen competitivas a las empresas, nos dará la oportunidad para encontrar los puntos de diferenciación que nuestra oferta de valor puede generar. Entre ellas puede ser el precio, pero no es suficiente ¿qué otras ventajas competitivas podemos encontrar?
 - Recomendable considerar la estrategia del Océano Azul, buscar mercados donde no existe mucha competencia, donde podemos tener una diferenciación clara. Tal vez sea conveniente tomar un curso sobre este modelo.
Ejemplo: <https://learn.blueoceanstrategy.com/blue-ocean-strategy-online-course> (QR6)

Tip 2 de Joe Unger:

Hoy en día existe una acelerada consolidación en la distribución de los contenidos digitales, las grandes plataformas como Disney, Microsoft, Amazon, lideran la cadena de valor, por lo que hay que buscar las alianzas en el mercado de los subcontratistas y los desarrolladores de Apps. Simultáneamente hay una explosión de productores de contenido independientes, tan solo en Spotify se publican miles de canciones nuevas cada día.

Tip 3 de Joe Unger:

Una capacidad fundamental que deben demostrar es la Colaboración. Los proyectos creativos son altamente colaborativos, quienes liderean esfuerzos buscan aliados que han demostrado su capacidad de integrarse, contribuir y colaborar hacia resultados. También es clave demostrar la capacidad de aprendizaje y de renovación constante, que permite tomar nuevos retos pronto.

Tip 1 de Ramón Toledo:

Seleccionar tu nicho de mercado es fundamental. El Mercado Hispano de los Estados Unidos tiene potencial y sus particularidades. Para los jóvenes los contenidos deben ser en inglés (y un poco de Spanglish), es importante incorporar en tu equipo de desarrolladores personas de esa comunidad. Es importante aprovechar la cercanía y pasar tiempo en el mercado, explorar, conocer los procesos a la gente y sus estructuras

Tip 4 de Joe Unger:

En la selección de nichos de mercado pensar en aplicaciones alternas al entretenimiento, como la educación y la capacitación empresarial. Hay una gran demanda por el uso de nuevas plataformas como la Gamificación, Realidad Virtual, Realidad Aumentada y el Metaverso. Sectores como los servicios médicos, bienes raíces, parques de diversión o manufactura avanzada. Una idea de negocio podría ser ofrecer servicios de VFX y musicalización para Blogueros.

PASO 4: Definir el Modelo de Negocio

En el proceso de internacionalización debemos definir el grado de internacionalización, esto puede ser desde la exportación de productos al mercado meta, hasta tener capacidades operativas in situ lo que sería el caso de la inversión extranjera directa. En la medida que incrementa el grado de internacionalización va incrementando la complejidad del proyecto y los riesgos, así como los posibles beneficios y rentabilidad a largo plazo. En el modelo de negocio debe estar claro como intentas ganar dinero.

Tip 2 de Ramón Toledo

Los modelos de negocio en medios digitales ya no deben de pensar solo en ingresos por vía de la publicidad, es cada vez más competitiva y acaparada por grandes plataformas como Google. Debe incorporarse modelos de comercio electrónico, donde se promuevan "contextualmente" productos y servicios. Una de mis principales formas de ingreso son las relaciones como afiliado con Amazon y otros sitios de comercialización. Tener el foco en la Monetización.

Grado de Internacionalización	Modelo de negocio	Nivel de Riesgo	Nivel de inversión	Nivel de Escalabilidad
Bajo	Exportación de producto terminado directo al consumidor	Bajo	Alto	Bajo
Bajo-Medio	Exportación de producto terminado a través de alianzas comerciales, distribuidores, plataformas.	Bajo	Medio	Alto
Medio	Encadenamiento en los procesos de la industria, alianzas estratégicas, proveeduría de servicios.	Medio	Medio	Bajo
Alto	Capacidades de producción y distribución propias en el mercado meta.	Alto	Alto	Alto

En términos generales para el caso del subsector de Medios Audiovisuales en California, podemos considerar las siguientes dos categorías básicas de modelo de negocio:

- Servicios:** Este modelo de negocio se enfoca en la integración a la cadena de valor ofreciendo servicios de producción o distribución para empresas ya participantes. Este modelo puede ser muy viable como estrategia de entrada al mercado, pero menos escalable al largo plazo ya que el incremento en ventas tiene un impacto proporcional en el costo operativo e inversión en capacidades. Se podrán lograr algunas economías de escala con la automatización de procesos, uso de herramientas como la Inteligencia Artificial.
- Producto:** Este modelo se refiere a la distribución y comercialización de productos creativos terminados, a la venta de propiedad intelectual o licenciamiento de contenidos. Puede ser como productos para empresas distribuidoras, o directamente al consumidor por medios digitales. Este modelo representa un mayor riesgo de entrada y requerirá de mayores niveles de inversión, sin embargo, el tener éxito podría ofrecer un proceso de escalamiento acelerado, al poder conectar con audiencias a nivel global.

NOTA: La internacionalización de productos digitales, no requiere necesariamente de un proceso vía el Sur de California, se podrá realizar de forma directa a través de plataformas digitales existentes, como podría ser Youtube u otras.

TIP 1 de Beatriz Acevedo

Cómo estrategia de entrada definitivamente recomiendo hacerlo por la vía de los servicios de producción, el talento de los Bajacalifornianos es muy competitivo (costo) y reconocido (calidad). Deben desarrollar muy bien sus “productos demo”, su portafolio de capacidades, incluyendo sus colaboraciones (alianzas), especialmente si han trabajado con alguien reconocido, es fundamental demostrar la trayectoria (“track record”). Es muy difícil entrar con producto terminado, la demanda es muy cambiante, los intereses muy fluidos. Hoy existe una gran demanda de capacidades tecnológicas, no es solo la parte creativa, de contar la historia, pero el uso de herramientas y capacidades técnicas, como la animación digital, los efectos especiales, fotografía, hasta diseño de sets y vestuario. También la interface con los usuarios de las plataformas, el UX/UI (User experience-Interface), con la Inteligencia Artificial y Big Data.

PASO 5: Definir la Estrategia de Entrada.

Una vez que hemos definido nuestro modelo de negocio y nuestra oferta de valor, así como el nicho o segmento que atenderemos, ya podemos establecer un “plan de ataque” para entrar al mercado. En esta etapa del proceso nuestros esfuerzos deben centrarse en la mercadotecnia, en el posicionamiento de la empresa y en las ventas. Aquí nuestro integrante del Equipo Clave, experto en las actividades de ventas y mercadotecnia debe definir los canales y estrategias de comunicación. No es recomendable invertir mucho en publicidad.

a) Documentación y articulación de nuestra oferta de valor. Desarrollar las herramientas de comunicación que permitan claramente posicionar las ventajas competitivas de nuestra oferta de valor. Incluyendo el portafolio de nuestras capacidades, trayectoria (Track Record), reconocimientos y premios, y más importante testimonios de clientes clave. Siendo del sector de Medios Audiovisuales, se debe contar con herramientas que demuestren las capacidades, desde la página de Internet, canales de video y redes sociales.

NOTA: Es importante apoyarse de una persona calificada en la traducción al idioma inglés y asegurar el uso adecuado de gramática. Es importante cuidar errores de traducción literal que pierde el sentido del mensaje.

b) El Pitch: Será de gran utilidad desarrollar una presentación sucinta de nuestra oferta de valor, que en menos de 5 minutos podamos expresar que problema resolvemos y que nos distingue de la competencia. Incluyendo una versión express de 30 segundos, que será muy útil en los esfuerzos de Networking.

TIP 2 de Beatriz Acevedo

Las redes de contactos personales son una buena forma de promover esas capacidades. Si estas relaciones son con la comunidad hispana o latina, es importante tener en cuenta que su prioridad es darle oportunidades a los Latinos que ya están en California y necesitan encontrar espacios. No podemos pensar en un modelo de exportar trabajos a México.

c) Networking: El trabajo en Redes será una estrategia fundamental de entrada al mercado de California. La proximidad geográfica de Tijuana al Sur de California permite ir desarrollando esta estrategia gradualmente y con una inversión menor. Sin embargo, debe seguir un plan, no debe ser aleatoria ni reactiva. La claridad del nicho de mercado y del modelo de negocio debe dictar nuestros esfuerzos de networking. La proximidad geográfica no solo reduce costos, si no que ofrece el acceso a redes ya existentes.

d) Buscar alternativas indirectas de entrar al mercado, aprovechando las experiencias regionales en otros sectores, que permitan demostrar capacidades y aplicaciones de negocio. *Ejemplo: La exportación indirecta como proveedores de servicios de diseño digital para la industria maquiladora.*

Tip 3 de Beatriz Acevedo:

Una mejor estrategia sería promover en forma conjunta las capacidades de producción en Baja California. Esto puede ser una oportunidad de escalamiento en sí, desarrollar un Portal de promoción, como catálogo de capacidades, productos y servicios. Que sea un modelo de “pull” más que de “push”. Darle una amplia difusión al portal, posiblemente con el apoyo de los gobiernos de México. Así los productores en California pueden buscar y contratar los servicios que requieren.

Tip 3 de Ramon Toledo:

Aprovechar las experiencias regionales para ofrecer servicios de comercialización digital, para sectores como el Turismo Médico y los desarrollos inmobiliarios para retirados. Pensar en clientes en otras partes de México o América Latina, aprovechando la biculturalidad y conocimiento del mercado de los EU, así como la experiencia y capacidades de producción local. Incluir un modelo financiero basado en los resultados. Las mismas capacidades se pueden ofrecer a empresas de California que busquen mercados y clientes en México y América Latina.

Paso 6: Planeación y asignación de recursos

Al tener nuestro segmento de mercado claramente identificado, nuestra oferta de valor y modelo de negocio, así como nuestra estrategia de entrada ya definida, entonces estamos en condiciones de hacer una asignación correspondiente de recursos. Solo si tenemos estos recursos alineados, comprometidos, y listos para usarse, entonces podrá ser factible la ejecución del plan.

- **El Equipo:** Debemos tener claramente identificado al equipo clave que participará en el proceso de internacionalización. Como hemos comentado se debe contar con las funciones básicas de Ventas, Producción y Administración. De estas funciones quién lidera el proceso de internacionalización es el equipo de Ventas. Debemos tener personas experimentadas y con el perfil adecuado para enfocarse en la promoción y ventas, que domine el idioma no solo inglés sino la terminología, protocolos y mejores practicas de comunicación. Siempre el profesionalismo y la cortesía empresarial deben estar presentes, así como la ética y el asertividad, estableciendo expectativas claras y con un seguimiento puntual de los compromisos establecidos.
- **Recursos Técnicos:** Debemos asegurar que tenemos los recursos técnicos para cumplir con nuestra Propuesta de Valor. Asegurar las herramientas, el equipamiento y la infraestructura necesarios. Así como los recursos legales, se debe contar con la protección adecuada de la propiedad intelectual, y con la asesoría profesional y especializada en la negociación y contratos comerciales.
- **Recursos Financieros:** Al igual que los recursos humanos y técnicos, debemos asegurar que contaremos con los recursos financieros suficientes para sostener el esfuerzo de internacionalización. Recordando que es un proceso de nuevos negocios, como iniciar una nueva empresa que requiere tiempo para generar los retornos buscados, mínimo se deben considerar recursos para los esfuerzos de promoción durante 12 a 18 meses. Presupuesto Modelo financiero: Será necesario hacer un presupuesto y una corrida financiera, considerar los costos de los esfuerzos de promoción y ventas, viajes, estancias en el mercado, producción de material promocional, y otros gastos de relaciones públicas.

Tip 4 de Ramón Toledo

Operativamente para la internacionalización debes tener un buen equipo de producción, tener cuidado con la retención del talento, ofrecer esquemas de co-participación accionaria para personal clave. En mi caso lo he hecho a través de la corporación establecida en los Estados Unidos. Es muy importante tener un buen equipo legal, con experiencia en el sector de entretenimiento y medios en los Estados Unidos, tanto para la negociación de contratos y su cumplimiento, así como para la protección de tu capital intelectual, incluyendo marcas

Tip 5 de Joe Unger

La tecnología es fundamental, hoy la producción de medios digitales es impulsada en gran medida por el manejo de las nuevas herramientas de desarrollo y producción. Es importante tener la flexibilidad de adaptarse, pero al mismo tiempo enfocarse en 2 o 3 habilidades específicas. El manejo de plataformas como AltSpace, Unity Technologies, o Adobe After Effects, entre otros.

Paso 7: Ejecución del plan de internacionalización

En la implementación del plan de internacionalización transfronteriza el principal enfoque debe ser la promoción y ventas. Priorizar los esfuerzos de generación de relaciones, el *Networking*, y establecer un sistema disciplinado de documentación y seguimiento. Establecer metas específicas a nivel mensual de nuevas relaciones y de conversión en acciones específicas, como puede ser generar recomendaciones, presentar a otros contactos, referencias o invitaciones a eventos.

En cuanto se inicie con proyectos nuevos, será fundamental cumplir con los compromisos establecidos, antes de comprometerse en otros proyectos y dejar cabos sueltos. Cada proyecto nos acercará otros, siempre y cuando dejemos buen sabor de boca. La comunidad de los Medios Audiovisuales es relativamente pequeña y fácil de poder obtener referencias del cumplimiento de los compromisos hechos. De igual forma los éxitos deben promoverse, actualizar la documentación de nuestras capacidades, promover cobertura en medios de los logros y agradecer a quienes aportaron.

Busca mentores que te den dirección y retroalimentación. En el proceso de *Networking*, será recomendable que tengas metas de identificar y atraer personas experimentadas que te puedan asesorar, dar retroalimentación franca y objetiva, que te puedan referir con recursos clave. Una buena meta sería contar con 3 a 5 mentores para finales de los primeros 12 meses, procurando sean de diversas áreas de especialización (promoción, tecnología, finanzas, negociación).

Tip 4 de Beatriz Acevedo

Para los jóvenes que cuentan con la doble nacionalidad, deben aprovechar y crear sus empresas de producción en California, así formar parte de la comunidad latina, aunque sigan teniendo vínculos de producción en Baja California, y concentrar sus capacidades de integración y gestión de proyectos en California. Enfocarse en las relaciones públicas con las compañías productoras y plataformas de distribución.

Paso 8: Monitoreo y Control.

El proceso de internacionalización es un proceso iterativo, de prueba y error, es fundamental establecer un sistema de seguimiento de las metas, de evaluación periódica de los logros y de los obstáculos que se han enfrentado. La flexibilidad y capacidad de adaptación son habilidades centrales que se deberán desarrollar, empezando por escuchar cuidadosamente a los clientes. Se recomienda utilizar alguna herramienta de seguimiento de prospectos y proyectos, como una plataforma CRM (Ejemplo: <https://www.salesforce.com>) (QR7)

En este paso es donde toma importancia el equipo administrativo. Deberán estar preparados para el procesamiento de contratos, facturación, cobranza y pagos a proveedores de manera transfronteriza. Establecer en su momento las capacidades legales y fiscales convenientes en California, como el establecer una empresa, ya sea una LLC o un C Corporation, según sus asesores fiscales les recomienden. Así como tener resuelto los procesos bancarios para la movilización de fondos.

Un recurso útil para resolver los asuntos administrativos son las oficinas de la Administración de Pequeñas Empresas SBA (<https://www.sba.gov/guia-de-negocios/lance-su-empresa/el-a-una-estructuracomercial>) (QR8). O la oficina de negocios del Gobierno del Estado de California (<https://www.sos.ca.gov/businessprograms/business-entities/starting-business>) (QR9)

Paso 9: Acelerar el Modelo

Después de un tiempo razonable que puede ser de 12 a 24 meses, y el evaluar los logros, revisar el modelo de negocios y determinar en que se han tenido logros, se podrá identificar un modelo replicable donde lo único que se requiera para escalar o potenciar el modelo sea recursos financieros. Ya con una trayectoria de éxitos y una claridad de la propuesta de valor diferenciada, se podrá buscar inversión a través de inversionistas calificados.

Dependiendo de la escala del negocio que se ha identificado, habrá que definir el tipo de inversión requerida, si es aun considerado un fondo semilla que requiere de menos de \$2 Millones de dólares, o si se cuenta con una oportunidad de escalamiento y se requieren mayores recursos hasta \$10 Millones de dólares entonces buscar un fondo profesional de crecimiento.

En el caso de fondos semilla la recomendación es establecer contacto con las redes de Inversionistas Ángeles (Angel Investors), estos se pueden contactar vía asociaciones como LA Angel Investor Network (<https://www.angelinvestmentnetwork.us/angel-investors-los-angeles>) (QR10)

Para oportunidades mayor escala, la recomendación es establecer contacto con fondos de inversión de riesgo (Venture Capital), a través de redes como la LA Founder Institute (<https://fi.co/insight/los-angelesstartup-funding-options-for-every-stage-of-your-company>) (QR11)

Paso 10: Documenta lo aprendido y replícalo

La internacionalización transfronteriza en la región Cali-Baja es cómo aprender a andar en bicicleta con llantitas, ya que lo has dominado estarás listo para un proceso de internacionalización con un enfoque Global. Documenta lo aprendido, afina tu propuesta de valor y vuelve a iniciar el proceso en nuevos horizontes. Comparte lo aprendido con otros y contribuye a que se replique el éxito.

Resumen de las **claves del éxito** para la internacionalización transfronteriza en la región Cali-Baja:

1. Partir de lo local

Aprovechar las experiencias locales y las redes ya establecidas. Tijuana ya lleva una trayectoria de desempeño en este sector. Busca a quienes ya han avanzado, colabora con ellos, y ve desarrollando tu red.

2. Colaborar

La fluidez de la demanda por los consumidores, la evolución acelerada de nuevas tecnologías y desarrollo de capacidades obliga que las empresas tengan las habilidades y las prácticas de colaboración exitosa. El *networking* y las alianzas son fundamentales.

3. Integrar tecnología

Los Medios Audiovisuales (Digitales) están estrechamente ligados a las herramientas tecnológicas de producción y de gestión de la información, incluyendo los procesos de programación para el almacenamiento y transmisión de datos, la inteligencia artificial y el *Big Data*. Es fundamental contar con las alianzas o los recursos tecnológicos integrados. Los segmentos más prometedores son la de Video Juegos, VFX, UX&UI, VR, AR y el Metaverso.

4. Enfocarse

La cadena de valor de la industria de medios digitales es muy amplia y diversa, se requiere de altos niveles de especialización y dominio de procesos. Enfocarse en las capacidades centrales y diferenciadoras, no querer abarcar todo.

5. Persistir

El proceso de Internacionalización es un Maratón, no una carrera de 100m. Es un proceso de aprendizaje y de ajuste, iterativo y permanente. El equipo y los recursos deben estar preparados para un esfuerzo mínimo de 18 meses.

Sobre el Autor:

Dr. Flavio Olivieri Borobia

Especialista en Desarrollo Económico, con más de 30 años de experiencia en la promoción y gestión de proyectos transfronterizos de desarrollo empresarial y económico en la región binacional de San Diego, California y Tijuana, Baja California. Emprendedor y promotor de iniciativas de Clusterización en temas de Tecnologías de Información y Turismo de Salud. Cuenta con una certificación como profesional del Desarrollo Económico por el International Economic Development Corporation (IEDC) y con un Doctorado en Estudios del Desarrollo Global por la Universidad autónoma de Baja California (UABC).

Actualmente es profesor investigador en CETY Universidad.

Referencias:

- Buitrago, F y Duque, I. (2013). La economía naranja. Una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo
- Cateora, P.R., Gilly, M.C., Graham, J.L. (2011) International Marketing, McGraw-Hill/Irin, 5th Edition.
- Craig, C.S., Douglas, S.P. (2003). International Marketing Research. John Wiley & Son. Third Edition.
- Hernández-Acosta, J. (2020). Emprendimiento creativo. San Juan: Inversión cultural INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México. 2020
- Macedo Cham Consultores (2022). Manuel Para Empezar. Tijuana Innovadora-CIPE.
- Otis College of Art and Design. Report on the Creative Economy 2021
- Redondo Méndez, A.C., Pinzón Muñoz, C.A., & Ospina Martínez, O. M. (2020). Internacionalización de emprendimientos culturales de Latinoamérica. Podium, 38, 87-104. doi:10.31095/podium.2020.38.6
- Rodríguez, L. (2018). Economía creativa en América Latina y el Caribe: mediciones y desafíos (Nota Técnica N° IDB-TN-01488). Banco Interamericano de Desarrollo. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0001308> (QR12)
- Sánchez, J., Moncada Garibay, J., Sosa Aramburo, M. (2022). Camino a la escalabilidad para las industrias culturales y creativas integrando tecnologías digitales. Tijuana Innovadora-CIPE-CETYS Universidad.

QR1



QR2



QR3



QR4



QR5



QR6



QR7



QR8



QR9



QR10



QR11



QR12



4

Camino a la Escalabilidad para las Industrias Creativas y Culturales: Integrando Tecnologías Digitales en Artes Tradicionales



Índice

Cetys Universidad

Autoría

Jaime Eduardo Moncada Garibay
Jorge Francisco Sánchez-Jofras
Ana Marcela Sosa Arámburo

- Antes de empezar
- Metodologías ágiles en el desarrollo de startups
- 13 pasos para el escalamiento de actividades en las industrias culturales y creativas
- Apoyos adicionales
 - Recursos para la aceleración y escalabilidad de *startups*
 - Entrenamiento para volverte financieramente *fit* y tech *savy*
 - Programas e instituciones de apoyo público
- Personas creativas entrevistadas
- Autoría
- Referencias
- Qrs

Antes de empezar

Estimada lectora o lector, este fascículo es producto del talento y experiencia de varios creativos que se dieron a la tarea de reflexionar sobre las rutas que siguieron para el desarrollo de proyectos emblemáticos en sus carreras, cuyas características de escalamiento e integración tecnológica actuaron en favor de su difusión y sostenimiento. De igual modo, pensar en los éxitos facilitó reconocer aquellos proyectos que no lograron madurar, aunque dejaron valiosos aprendizajes y que se vuelven insumos para iteraciones posteriores.

Partiremos de conceptos básicos que se manejarán reiteradamente, por lo que nos gustaría plantear sus definiciones como punto de partida y manejar un lenguaje en común.

Aceleración: Es el proceso deliberado de maduración y desarrollo de una empresa a una velocidad superior a la de un crecimiento orgánico, y entre los objetivos centrales se tiene su escalamiento. Dicho proceso conlleva una serie de actividades y estrategias para que tanto el emprendedor como la organización se informen, aprendan, y conceptualicen el nuevo plan de negocios con su correspondiente plan de acción para la implementación integral enfocado a metas de negocios específicas, es decir, direccionadas.

Escalamiento: Este concepto se refiere al crecimiento económico y operacional de un negocio o empresa derivado de un proceso de aceleración que como resultado logra aumentar las capacidades productivas, incrementar en captación de mercado y esto finalmente se traduce en un aumento en ganancias.

A lo largo del documento se plantean las estrategias de aceleración y escalabilidad que han seguido algunas empresas en las industrias culturales y creativas para alcanzar sus objetivos empresariales. De manera que el propósito de este documento es guiarte en el proceso de aceleración y escalamiento de tu propia empresa.

Se propone un camino al escalamiento organizado en 13 grandes pasos que siguen los emprendimientos en los

sectores de la creatividad y la innovación, así como del desarrollo tecnológico, los cuales fueron comparados con la ruta que han seguido proyectos de industrias culturales y creativas en Tijuana. El cruce de estos caminos permite reconocer similitudes y variaciones en el trayecto que se explican en razón de los sectores de los cuales emergen.

El mapa de ruta planteado es un ente vivo, que ante cambios tecnológicos, sociales y económicos podrá tener variaciones de esta ruta troncal, y desde luego, dependiendo del caso específico se sugiere adaptarlo a la realidad de tu negocio con la guía de mentorías o aceleradoras certificadas y con experiencia en el sector.

En otras palabras, los sectores de moda, arte, artesanías, música, danza y teatro obedecen a circunstancias de su propia disciplina, en principio porque la naturaleza de su trabajo genera productos tangibles en algunos casos y en otros eventos en lugar y tiempo específicos. Una situación que compartieron estos sectores fue que tradicionalmente sus modalidades de intercambio han requerido co-presencia con sus audiencias. En algunos casos como en la música en vivo o las artes escénicas esta condición es indispensable, aunque las grabaciones sonoras y audiovisuales han permitido compartir dichas experiencias y en algunas ocasiones generar mercados como en el caso de la industria musical o las plataformas de streaming. Por otro lado, la moda, las artes y las artesanías han recurrido a la comunicación visual mediada por tecnologías para compartir sus creaciones, aunque los eventos y exposiciones sean un canal vital para su comercialización.

Durante el análisis de metodologías y las conversaciones con personas creativas se destacó el papel de las tecnologías digitales, como parte importante del escalamiento de las empresas. Entre los beneficios más destacables es su uso en procesos administrativos, lo cual permite hacer más eficientes ciertos procesos o llegar a mayores audiencias a costos accesibles mediante plataformas digitales.

Metodologías ágiles en el desarrollo de startups

Las metodologías ágiles son una gran forma de desarrollar una empresa emergente (startup). El enfoque ágil se basa en la idea de que cualquier producto puede desarrollarse en una serie de pequeñas iteraciones, en lugar de una sola. Las metodologías ágiles existen desde hace años, pero no ha sido hasta hace poco que se han hecho populares para las startups.

La principal ventaja del enfoque ágil, es que te permite probar tu producto con usuarios reales y averiguar lo que les gusta y lo que no les gusta lo antes posible.

Esto significa que puedes hacer cambios en tu producto basándote en los comentarios de los clientes reales antes de perder el tiempo construyendo cosas que nadie quiere o necesita.

Muchas startups utilizan el método ágil porque les permite cambiar de dirección rápidamente si algo no funciona o deja de tener sentido, lo cual es importante cuando tantas startups fracasan en la fase de idea porque se encaminan en la dirección equivocada desde un principio. ¿Estás listo para iniciar el camino?



1 VISIÓN DE CAMINO

Define el propósito de tu empresa. Describe la idea que la inspiró. Identifica tu audiencia originaria (early adopters) para delimitar tus oportunidades de mercado. Aplica análisis FODA para establecer objetivos realistas.

3 CONCEPTO DE ESCALAMIENTO CULTURAL Y CREATIVO

En este paso aprenderás a definir el concepto de escalamiento cultural y creativo. También desarrollarás una declaración de posicionamiento para describir tu empresa desde la perspectiva del cliente. Por último, pero no menos importante, analizarás a tu competencia y elaborarás una matriz de diferenciación.

5 MODELOS DE NEGOCIO PARA LAS ICC

Define las estrategias sobre las cuales tu empresa crea, entrega y obtiene valor. Conoce las tecnologías para el escalamiento, patrones de modelos de negocios, estrategias de monetización y definición de precios.

7 REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Relevante para creadores y administradores de empresas culturales y creativas. Herramienta para comprender la especificidad del mercado creativo, incrementar habilidades administrativas y retos en gestión de activos de propiedad intelectual.

10 MARKETING Y MARCA PERSONAL

Define tu plan de marketing. Es fundamental desarrollar tu marca personal para identificarte, atraer a nuevos clientes e incrementar tu audiencia.

11 REDISEÑO OPERATIVO

Orienta todos los esfuerzos hacia el crecimiento. Define un plan de aceleración centrado en el cliente para que crezca más rápido que la competencia. Aprovecha las oportunidades del mercado y ofrece un valor excepcional.

13 PITCHS CREATIVOS

Comunica tu historia de manera clara y concisa, haciendo hincapié en los elementos centrales a lo largo del mapa de ruta: visión, problema, producto o servicio, modelo de negocio, equipo, mercado, finanzas y tasa de crecimiento.

2 CONECTA CON TU AUDIENCIA

Aprende a definir el concepto de escalamiento cultural y creativo. Desarrolla una declaración de posicionamiento para describir tu empresa desde la perspectiva del cliente. Analiza tu competencia y elabora una matriz de diferenciación.

4 DISEÑO DE INNOVACIONES

Explora el marco de diseño para innovaciones, son herramientas útiles para calificar tu innovación actual, crear nuevas, facilitar detección de errores, omisión o dimensiones que falta reforzar.

6 DESARROLLO DE CATÁLOGO CREATIVO

Documenta tu catálogo creativo con los proyectos y actividades que has realizado. Aprovecha la tecnología digital para dar a conocer tu oferta cultural o creativa.

8 CREACIÓN DE MERCADOS PARA LAS ICC

Busca espacios no disputados. Aplica técnicas como Océano Azul. Busca competir con estrategias adecuadas buscando la diferenciación a través de la generación de valor agregado.

9 IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES

Aprovecha tus competencias básicas (innovación, creatividad, habilidades artísticas) implementando tecnologías digitales para crear nuevas fuentes de ingreso y canales de comunicación para relacionarte con tus clientes.

12 MODELADO DE ESTRATEGIA FINANCIERA

Define el modelo financiero: métricas económicas orientadas a la retención de audiencias. Aplica la ingeniería de costos para el escalamiento. Explora fuentes de financiamiento públicos, privados y fondos mixtos.

1: Visión de camino

Este es un paso crucial para dirigir tu proceso de escalamiento. El objetivo es definir el propósito de tu empresa, junto con una descripción concisa de la idea que la inspiró. Al identificar tu audiencia originaria (early adopters), podrás delimitar mejor tus oportunidades de mercado. También un análisis FODA facilita reconocer los puntos débiles y fuertes del proyecto de escalamiento y establecer objetivos realistas para el futuro.

Aquí hay que diferenciar entre una idea de negocio, a la preparación y planificación para acelerar el camino hacia el escalamiento de una empresa. Si tomamos en cuenta el punto de partida de diversos agentes dentro del campo de la cultura y la creatividad, encontraremos las experiencias que los aproximaron a su actividad, desde el acercamiento temprano, la afición por determinada expresión, una predisposición innata, el cultivo de una práctica y el refinamiento de la técnica, que conlleva al virtuosismo en determinada actividad. Esto es cierto para músicos, danzantes, actores y actrices, artistas, artesanas y artesanos. Sin embargo, vamos a considerar esta disposición como una condición preliminar para orientarse profesionalmente en el campo.

Queda claro que para mantenerse en el camino se requiere perseverancia, pero igualmente visión de camino, este paso también se ha llamado planeación estratégica. De manera que, las carreras o empresas culturales se pueden beneficiar de los estudios de la administración. Una pregunta dirigida a las y los profesionales que han creado proyectos culturales y creativos que se han sostenido en el tiempo será para conocer ¿Cómo se percataron de la necesidad que su producto o servicio podría cubrir?

Abelardo Vázquez, quien actualmente es productor musical, fue parte de una banda que estuvo a punto de firmar un contrato de grabación con una compañía discográfica. En su momento las condiciones no se dieron para formalizar el acuerdo, pero la experiencia le permitió conocer cuáles son los elementos que los músicos deben preparar y tener listos para aprovechar este tipo de oportunidades.

A grosso modo nos referimos a la creación de canciones que serán difundidas en busca de ganancias económicas. De igual forma, los artistas deben desarrollar habilidades y

actitudes para sostener el éxito y perdurar a pesar de los vaivenes de una carrera artística. Es por ello que Abelardo trabaja tanto en la dirección artística como en el desarrollo integral de los músicos, bajo un esquema de mentoría. Dicho sea de paso, los mentores son una figura que puede apoyar el desarrollo de este paso. De igual modo, cabe señalar que la mayoría de quienes participaron en el estudio mencionaron que en sus fases iniciales se dieron a la tarea de estudiar, escuchar y buscar activamente conectar con actores del ecosistema local creativo y cultural (por diferentes motivos).

Se recomienda tal como lo hace Abelardo, normar criterios a partir de observar con detenimiento ecosistemas creativos y culturales a nivel local, nacional e internacional. Posteriormente, con esta información se podrá realizar un análisis FODA que te ayudará a realizar el diagnóstico de la situación actual de tu empresa y será un apoyo para tomar decisiones en función de la visión que has definido. Las siglas FODA visibilizan cuatro elementos para la planeación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las letras F y D representan variables internas de la organización sobre las que se puede actuar, mientras que O y A, son externas o contextuales, y será necesario considerarlas para el logro de los objetivos estratégicos.

Como un complemento del FODA puedes investigar en fuentes confiables, sobre tendencias creativas, culturales, sociales y económicas. Para consultar ejemplos de este tipo de empresas en América Latina (LATAM) te recomendamos consultar la publicación de Luzardo y Fundes (2019) del Banco Interamericano de Desarrollo.

Visión de Camino interdisciplinaria y complementaria

Un recurso que se debe considerar para la sostenibilidad de las empresas culturales y creativas, es la red de alianzas, sociedades, amistades o patrocinios que pueden fortalecer tu proyecto. Guillermo García, de Erizo Media, ha logrado generar una plataforma de promoción y lanzamiento de agrupaciones musicales independientes, movilizandolos recursos de la red compartida con los artistas o bandas, de la mano de empresas proveedoras, gobiernos locales y estatales, e incluso de los públicos a través de comunidades virtuales, conectadas a través de plataformas sociodigitales. Dice Guillermo que para

emprender desde la cultura independiente: “hay que ser rockero o aventado e igualmente profesionalizar los procesos administrativos y de comunicación con clientes y proveedores”.

Muchas veces en las empresas el creativo funge diferentes roles a nivel negocio (particularmente en las primeras etapas), y dependiendo de sus habilidades le podrá resultar fácil o inclusive un reto atender aspectos no necesariamente relacionados a la producción creativa o cultural, tales como: administrativos, legales, contables, logísticos, etc. Por lo anterior, muchas personas creativas, han optado por prepararse en dichos aspectos complementarios a su actividad cultural y creativa; otros optan por integrar al equipo colaborativo a personas con habilidades de negocios y buscan mentores a medida que van escalando el proyecto. Quienes participaron en este estudio recalcaron la relevancia de darle la importancia debida a estos aspectos dado que son críticos, porque les permitió generar planes de negocios financieramente sostenibles, y cuando omitieron esta óptica sus resultados no fueron los proyectados. Es importante que aprendas y refines el lenguaje de los negocios, y lo integres en tu visión de camino para la escalabilidad. Es importante acelerar con una dirección definida para asegurarnos de llegar a la meta deseada. A dicha dirección la denominamos Visión de Camino.

2: Conecta con tu audiencia

Es importante comprender las necesidades que buscan satisfacer las y los consumidores que se vinculan con tu empresa y lo que esperan conseguir a través de tus productos y servicios. Se recomienda para recoger opiniones útiles y mejorar el diseño o la propuesta de valor de tu empresa.

Las y los emprendedores dedicados al sector de las ICC implementan estrategias de análisis de su audiencia o mercado. En el caso del Conservatorio de Danza México, dirigido por las Hermanas Escobedo, tuvieron que adaptar el programa de formación profesional en respuesta a las diferencias generacionales con estudiantes de danza. Dicho en sus propias palabras: “en nuestra época, la entrega a la preparación artística era total, mientras que ahora las y los alumnos buscan un balance entre su vida personal y el ensayo (lo cual está bien y desde luego que

nos preocupa el bienestar de nuestros estudiantes); además hemos observado una tendencia a la inmediatez. Antes se decía que la función debía continuar, mientras que ahora, la función en ocasiones debe parar; resultado de poner en balanza la vida profesional y la vida personal”. Al desarrollar el mapa de empatía con sus alumnos lograron consolidar su oferta académica y por tanto el modelo de negocio.

Para obtener información útil, debemos antes escuchar a la audiencia con el fin de validar o corregir las ideas de negocio. El objetivo principal es reconocer el punto de vista del cliente. Para ello se hacen preguntas abiertas, evitando sesgar la entrevista con nuestras preconcepciones. Puedes empezar señalando ¿Qué te ha parecido determinado producto o servicio? ¿De qué manera te ha sido útil? ¿Qué es lo que generalmente haces con ello? Incluso ser específico con el tiempo ¿En qué momento prefieres utilizarlo? Si se trata de un evento puedes decir: ¿Cuándo fue la última vez que asististe? ¿Qué es lo que te motiva a asistir? ¿Qué día u horario se facilita asistir? Incluso puedes pedir sugerencias para realizar mejoras, tal como: ¿Qué no le gusta del servicio o producto? ¿Qué es lo que cambiarías de determinada experiencia? ¿Cuánto estás dispuesto a pagar? Con ello buscas formarte una visión detallada del punto de vista de tu audiencia o consumidores.

Benito del Águila, fundador del Rosarito Art Fest, inició su proyecto mediante una galería online a través de la plataforma Ebay: “En ese tiempo Ebay estaba muy especializado en coleccionistas de cualquier cosa, desde tarjetas de béisbol, cartuchos de PEZ, figuras de Star Wars y dentro de todo eso había un nicho especializado en arte popular mexicano”. Se dio cuenta de la oportunidad para este tipo de productos, por lo que empezó a viajar y conocer artesanos en México para subir su obra a internet o comisionarles piezas con base en catálogos impresos y tendencias de consumo. La plataforma le permitió generar una base de datos de los clientes a los que podía mandar correos de promoción, nuevos productos o para levantar pedidos. Las aplicaciones para comercio electrónico facilitan la comunicación con el consumidor final, generalmente una persona física, conocido de B2C (Business to Consumer), pero también entre empresas B2B (Business to Business), por lo que mantener una comunicación fluida, constante y respetuosa con tu audiencia ayuda a

tomar mejores decisiones. Adicionalmente, las aplicaciones móviles generan información sobre el comportamiento de los consumidores, estas funciones generan insumos que se pueden contrastar con los datos de las entrevistas.

Aunque la participación directa del empresario o empresaria en este paso es imprescindible, es recomendable la participación o mentoría de expertos en mercadotecnia, y dependiendo el caso, sociólogos, antropólogos, programadores, gestores culturales que en colaboración contigo podrás entender mejor a tu audiencia y hacer conexiones significativas y sostenibles.

3: Concepto de escalamiento cultural y creativo

En este paso aprenderás a definir el concepto de escalamiento cultural y creativo. También desarrollarás una declaración de posicionamiento para describir tu empresa desde la perspectiva del cliente. Por último, pero no menos importante, analizarás a tu competencia y elaborarás una matriz de diferenciación.

Las personas están ocupadas en su día a día, constantemente están siendo saturados con anuncios, y difícilmente prestan atención a nuevos productos o servicios que les resultan irrelevantes. Para tener alguna esperanza de captar la atención de las personas, tu concepto de escalamiento no puede ser simplemente bueno. Tiene que ser notable y destacable, algo que valga la pena comentar entre su círculo de influencia.

Como lo dice el autor del libro La Vaca Púrpura, Seth Godin en su charla TED: "La competencia es tan feroz que tienes que crear algo destacable para tener éxito. Vale la pena hablar de algo destacable, algo que valga la pena apreciar y recomendar. Algo Excepcional. Nuevo. Interesante".

La pregunta que debes hacerte:
¿Cuál es tu concepto destacable? Por ejemplo:

Pinterest - El catálogo de las cosas que amas

Behance - Obtén exposición gratuita para tus diseños
Spotify - Toda la música del mundo al alcance de tu mano - gratis
Cómo elaborar tu concepto de escalamiento:

Aquí hay cuatro maneras de hacer esto:

Estrategia #1: ¿Qué tiene de único tu producto?

Estrategia #2: ¿Cómo describen los usuarios tu producto?

Estrategia #3: ¿Qué estás ayudando a lograr a las personas a través de tu producto?

Estrategia #4: ¿Qué característica o funcionalidad de tu producto es la que más llama la atención?

Por último, se recomienda analizar las soluciones actuales, desarrollar una matriz de diferenciación e identificar los elementos de tu ventaja competitiva frente a la competencia actual. Obtén inspiración del artículo de Rachitsky (2022a), revisa ejemplos de las empresas más exitosas de la actualidad como Pinterest, Netflix, Tinder, Dropbox, DoorDash, Robinhood, Amazon y WhatsApp.

4: Diseño de innovaciones

El marco de trabajo para diseño de innovaciones ofrece diferentes modalidades que puedes explorar para ponerlas en práctica. Esta herramienta es útil para calificar tu innovación actual, así como para crear una nueva. Facilita en cierta medida la detección de errores de omisión o de las dimensiones que falta reforzar en tu concepto de escalamiento.

Cotidianamente cuando hablamos de innovación muchas empresas solamente se centran en buscar mejorar su oferta, centrándose en mejorar sus productos existentes, su rendimiento, mejorar características, etc; sin considerar el valor que les pudiera aportar el conocer y explorar posibles innovaciones en otras áreas muchas veces poco exploradas y que vale la pena entender para integrarlas a tu oferta y diseñar tu innovación.

El marco de trabajo para diseño de innovaciones se divide en tres categorías principales: configuración, oferta y experiencia y dentro de éstas se despliegan diferentes modalidades de innovación. A continuación se presentan las categorías referidas.

Innovación desde la configuración de la empresa

Es todo lo que tiene que ver con la estructura interna del negocio, y lo relacionado con la parte interna de los procesos con los que desarrollamos los productos o servicios que ofrecemos. Representa la innovación en los métodos organizativos en la estructura del negocio, modelos de negocio únicos, y en potenciar redes colaborativas que te permitan fortalecer la propuesta de valor y/o en los procesos utilizados dentro de la empresa.

Innovación desde la oferta de la empresa

Está relacionado con la oferta del producto o servicio en sí, esto incluye las innovaciones de productos tradicionales con las que generalmente asociamos la innovación. Representa la oportunidad que tenemos de ofrecer productos y servicios diferentes en el mercado y de generar sistemas de producto, conectar o agrupar ofertas diferentes o dispares. La misión es construir ecosistemas que cautivan y deleitan a la clientela.

Innovación desde la experiencia del cliente

Todo lo referente a cómo vamos a entregar el valor a nuestro público y a cómo se lo vamos hacer llegar. Incluye una combinación entre la marca per sé como propuesta de valor, innovación en la prestación del servicio, qué experiencias vamos a ofrecer y qué vínculos vamos a crear con las y los usuarios para generar *engagement*, o incluso, habilitar nuevos canales con tu audiencia.

Existen diferentes metodologías y herramientas que ayudarán a determinar tus posibles líneas de innovación, será importante hacer un análisis de cuáles, en qué orden y los beneficios que puede proporcionar su utilización. Solo por mencionarte algunas: Design Thinking, Scamper, hackaton.

A manera de ejemplo, hay empresas que organizan hackathones para encontrar posibles soluciones a retos que han identificado. Inclusive hay organizaciones que invitan niños y niñas para presentarles problemáticas complejas con resultados sorprendentes.

Para aquellas y aquellos empresarios que busquen alternativas académicas para desarrollar sus habilidades de innovación existen programas universitarios y de posgrado especializados en la región de Tijuana y San Diego.

5: Modelos de negocio para las ICC

Este paso consiste en comprender y definir las estrategias sobre las cuales tu empresa crea, entrega y obtiene valor. Para ello es necesario considerar el uso de tecnologías para el escalamiento y conocer los diferentes patrones de modelos de negocios, las estrategias de monetización y determinar la definición de precios.

En otras palabras, en este paso se busca definir, planear la ejecución y los controles a implementar para monitorear que las finanzas de tu negocio vayan acorde a tus metas de crecimiento. Por tanto, la comprensión de qué es un modelo de negocios y el papel que juega la tecnología sentará las bases para desarrollar una red de patrones de modelos de negocio que se integren o puedan integrarse para tener un mayor grado de escalabilidad con tu empresa.

Pero a todo esto te preguntarás: ¿Cuál es la diferencia entre un modelo de negocios y plan de negocios?

De acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2014): “El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica de la empresa, de cómo la empresa crea, entrega y captura valor”.

Citando nuevamente a Osterwalder & Pigneur (2014): “cuando has diseñado y pensado a través de tu modelo de negocios, tendrás la base perfecta para confeccionar un buen plan de negocios”.

Si anteriormente no tenías un modelo de negocios por escrito, este es el momento de hacer una revisión exhaustiva de tus costos (los asociados al proceso creativo o cultural, operativos, administrativos, logísticas, legales como los de derechos de autor, etc) y fuentes de ingreso. Además considerar recomendaciones de carácter fiscal y contable, en dado caso de que no seas una persona experta, se sugiere tener la ayuda de conocedoras, para poder encuadrar tu modelo de negocios tomando en cuenta los marcos normativos de los mercados donde estás operando y pretendes incursionar. Esto último lo mencionamos dado que muchas veces podemos construir un modelo de negocio sin viabilidad legal o inclusive en otros casos sin viabilidad técnica cuando precisamente se busca todo lo

contrario.

Si tu proyecto es innovador o estás buscando generar un nuevo paradigma para hacer negocios en la ICC; si estás desarrollando algo disruptivo, en el que no existe información previa, te enfrentarás a un mayor riesgo e incertidumbre, por lo que te recomendamos iniciar determinando tu modelo de negocios para el escalamiento antes que un plan de negocios.

Ahora bien, es importante tomar en cuenta el punto de partida de la organización, es decir, para lograr un modelo de negocios escalable será necesario entender si es compatible dependiendo de la naturaleza de tu actividad (entidad sin fines de lucro o empresa). Sobre todo, en los proyectos culturales se tiende a inclinarse por la figura de una asociación sin fines de lucro lo que en muchas de las ocasiones debido a las leyes de nuestro país resulta un reto poder escalar los proyectos.

En opinión de las personas entrevistadas, comentaron que cada vez es más complicado acceder a fondos de financiamiento públicos y subsistir con donaciones, por tanto, han comenzado a migrar a modelos que les generen ganancias y esto permite la autoinversión y gestionar inversión privada.

El objetivo de este paso es identificar la mejor manera de crear valor con tu producto o servicio a través de un conjunto específico de patrones empresariales y diseñando una propuesta de valor sólida y efectiva. El principal reto es desarrollar una estrategia que te permita ser rentable sin dejar de ser competitivo en el mercado.

Las industrias culturales y creativas son un sector económico sumamente relevante para el desarrollo económico de la ciudad de Tijuana, sin embargo, sus modelos de negocio siguen basándose en estructuras tradicionales como la venta y distribución física, la fijación de precios basada en un porcentaje de margen de contribución y demás esquemas convencionales. Aunado a los cambios en el comportamiento de los consumidores que han provocado que algunos sectores no sean rentables o incluso estén obsoletos.

En respuesta a estos retos, algunas empresas ya han empezado a experimentar con nuevas formas de crear valor a través de diferentes patrones modelos de negocio que incluyen servicios online gratuitos con esquema premium como es el patrón de modelo de negocio

freemium, esquemas de pago libre a definir por la audiencia (*pay what you want*), mecanismos de gamificación basados en sistemas de recompensas (*gamification*) o incluso plataformas de intercambio colaborativo donde los usuarios pueden intercambiar bienes y/o ponerlos a disposición de terceros como lo es la economía colaborativa (*sharing economy*) e incluso generación de contenido en masa a través de plataformas digitales como son sistemas colectivos (*crowdsourcing*). En este punto, se espera que además de los ejemplos mencionados, estudies otros patrones de modelos de negocio existentes, para que integres los elementos más funcionales para diseñar tu propio modelo de negocio único, competitivo y escalable.

Como lectura recomendada, te sugerimos el libro *Aprendiendo a Emprender* (Castro, R. et al, 2017), en particular el capítulo 13 *Emprendimiento en comercio electrónico*. ¿Por qué es una buena idea pensar en comercializar tu producto en el comercio electrónico? (Jáuregui, 2017). También te recomendamos informarte sobre las megatendencias tecnológicas como el metaverso, la realidad aumentada, realidad inmersiva, etc. para detectar posibles oportunidades para tu modelo de negocio, dado que se observa un potencial para las industrias culturales y creativas.

La herramienta sugerida en este paso es el Lienzo de modelo de Negocios o *Business Model Canvas* (podrás encontrar mucha información en internet y libros que explican a detalle cómo generar la representación gráfica de tu modelo de negocios). En particular te recomendamos el capítulo 5 *La esencia de la planeación. Gestión de los modelos de negocios* (Moncada, 2017) en el mismo libro mencionado en el párrafo anterior.

6: Desarrollo del catálogo creativo

Este es un paso importante para la sostenibilidad de cualquier proyecto y para incrementar su impacto. Documenta tu catálogo creativo identificando los diferentes proyectos y actividades que has realizado; con esta base puedes medir y analizar sus resultados. Aprovecha la tecnología digital para dar a conocer tu oferta cultural o creativa.

Poco se reflexiona acerca de la importancia de la documentación de las actividades creativas. Sin embargo,

mantener un catálogo actualizado, es un activo muy importante para cualquier empresa, sobre todo aquellas que están en el campo de la creatividad. Las empresas publicitarias más importantes mantienen registro de las reuniones con clientes y copywriters por varias razones, por un lado, es la bitácora de un proyecto creativo, por el otro, los apuntes, ideas o discusiones pueden ser la base para el desarrollo de nuevos proyectos. De manera que, mantener un archivo ordenado será de gran ayuda para tu proyecto de escalamiento.

Tener el catálogo bien organizado permitirá recuperar tus creaciones, presentar tu oferta creativa o generar nuevos proyectos. Con base en el repositorio de información podrás crear contenido para redes sociales o armar una tienda en línea. Piensa que tus posibilidades aumentan cuando tu información está a la mano. Al documentar tu obra y trayectoria te estás preparando para contar tu historia y hacerte visible para la audiencia. Ten en cuenta que la tecnología digital facilita el trabajo de creación de archivos, de igual manera, provee distintas herramientas y plataformas para hacer atractivo y accesible tu contenido.

El archivo de obras de arte debe contener además de fichas técnicas y fotografías de obra, información sobre el itinerario de exhibiciones, ubicación actual de las piezas, de igual manera registrar si pertenecen al artista o a algún cliente. También si se encuentran en colecciones públicas o privadas. En ocasiones los curadores de arte se interesan por obras que están en manos de coleccionistas y éstos, junto con los artistas se pueden beneficiar de ser incluidos en alguna exhibición de arte.

En el caso de la moda, se utilizan diversos formatos para presentar las colecciones. Son bien conocidas las pasarelas, porque convocan a personas influyentes de la industria, sobre todo los guardianes del gusto o *trendsetters*, cuya opinión influye en las decisiones del sector. Los eventos públicos, como cenas de gala o conciertos pueden ser ocasiones para presentar tus creaciones, sobre todo si logras acuerdos de colaboración con figuras públicas, artistas o deportistas. De igual manera es importante mantener la presencia constante de tu negocio, sea a través de un establecimiento (que puede ser propio o en colectivo) una tienda en línea o redes sociales.

Los hermanos Bravo, Héctor y Jesús comenzaron un negocio de venta y comercialización de ropa importada

de los Estados Unidos, los requerimientos aduanales y la carga por auditorias, sirvieron para hacer ajustes en su negocio y optar la proveeduría nacional. A partir de ese momento enfocaron su visión en ser la mejor marca de ropa para caballero en el Estado. Actualmente manufacturan y comercializan su propia marca. La calidad de sus productos compite con los estándares de calidad internacionales y cuentan con sucursales en Baja California, Sonora y Chihuahua. Ha sido un gran esfuerzo llegar a este punto, pero su visión de camino les ayuda a seguir creciendo. Puedes consultar el catálogo en línea en la siguiente liga: <https://concrete.com.mx/> (QR1)

La familia Baez inició con un taller de peletería para atender el mercado de turismo en la Avenida Revolución. Con los años tuvieron la oportunidad de ampliar su capacidad de producción para el mercado de exportación. Entonces las piezas más vendidas eran chamarras de piel, bolsas y pantuflas. Sin embargo, los cambios en el comercio internacional, sobre todo los productos provenientes de China, hicieron que su línea básica se volviera inviable. Para enfrentar estos retos decidieron especializarse en diseños originales y *customizables*, al mismo tiempo siguiendo las tendencias de la moda. Lissy Baez nos señala que: "La industria de la moda es complicada, las tendencias generalmente vienen de Europa, hay que estar al día para diseñar localmente. Por ejemplo, si lo que viene son texturas o estampados, hay que tener en stock para producir".

Las creaciones de Exclusivos Baez se renuevan cada dos o tres meses, aunque tienen productos básicos como las pantuflas que se siguen ordenando y se pueden obtener en su establecimiento. Sobre todo, es un negocio que se ha mantenido innovando e integrando procesos creativos para hacer diseños sobre piel a través de técnicas de aerografía, pedrería, o corte láser. Es un trabajo artesanal que enaltece las características de textura y color de las pieles. La línea completa de creaciones con cortes para hombre o mujer se puede consultar en el catálogo de la tienda online, de igual manera solicitar un pedido a la medida. Consulte: <https://exclusivosbaez.com/> (QR2)

Por último, te recomendamos registrar las obras ante las instancias correspondientes, a efectos de poder tener protegido tu derecho de propiedad y comercialización. Para mayor información consulte el sitio web del Instituto Nacional de Derechos de Autor: www.indautor.gob.mx (QR3)

7: Registro de propiedad intelectual

En los últimos años, un creciente número de estudios económicos en todo el mundo han demostrado la impresionante contribución de las empresas culturales y creativas al crecimiento económico, a la generación de puestos de trabajo y de riqueza; sobre todo aquellas de base tecnológica, así como de producción y distribución de contenidos. Las empresas que intervienen en el proceso de producción, distribución y consumo de mercancías y servicios, han encontrado valor en la defensa de la propiedad intelectual, por lo que esta práctica se ha establecido como un componente integral de la vibrante economía creativa y del continuo apoyo y evolución de estas empresas.

El propósito de este paso es facilitar material relevante para personas creadoras y administradoras de empresas culturales y creativas, con el fin de incrementar sus habilidades de gestión y su capacidad para cuidar y ampliar su patrimonio. Además de servir como una herramienta para comprender la especificidad del mercado creativo y las principales dificultades que se enfrentan en términos de gestión de activos de propiedad intelectual.

En resumen, la ley sobre derechos de autor da a un autor o a un creador de una obra un conjunto diverso de derechos exclusivos sobre su trabajo durante un período de tiempo determinado. Estos derechos permiten al autor controlar el uso económico de la obra en una serie de formas y a recibir pagos (evitar las copias). La ley sobre derechos de autor también reconoce los “derechos morales” que protegen la reputación y la integridad de un autor.

Existe una marcada diferencia entre los derechos de autor y las patentes. Los derechos de autor protegen la forma de expresión de una idea, mientras que las patentes protegen la propia idea o invento. La creatividad protegida por los derechos de autor es la creatividad inherente a la elección y configuración de varios trabajos. Las leyes sobre derechos de autor protegen a la o el propietario de un derecho de autor de aquellos que copian y usan la forma en la que el trabajo original fue expresado por el autor. Por ejemplo, la compañía Péndulo Cero, con base en

Tijuana, monta obras originales, creadas en su mayoría por las y los coreógrafos y bailarines pertenecientes al grupo, por lo que cada uno retiene los derechos morales y autorales de sus creaciones, haciendo acuerdos de uso con la compañía. No obstante, cuando han realizado giras internacionales, sobre todo a partir del éxito de Ballenas. Historia de gigantes, optaron por hacer registros de propiedad intelectual, para cuidar el patrimonio creativo de la organización. Esta danza se considera hipermedia, gracias a la integración de recursos tecnológicos de video en 3D con la coreografía. Dicho montaje itineró en tres continentes: América, Europa y Asia, llegando a varias localidades de Corea y China. El modelo de negocios que hizo factible la exposición masiva de esta obra fue la co-producción internacional con bailarines de España. De igual manera la protección de la propiedad intelectual y correspondientes registros en INDAUTOR fueron indispensables para realizar la gira internacional. Del mismo, la itinerancia se facilitó con la inclusión de las y los bailarines y técnicos invitados.

La difusión del catálogo creativo es fundamental para darte a conocer, si bien la compañía Péndulo Cero utiliza el canal de YouTube para difundir demos o memoria en video de sus puestas en escena, también han incursionado en la video danza, al respecto Miroslava Wilson señala: “realizamos dos producciones con calidad cinematográfica en colaboración con una agencia (Empírica), sin embargo, para su difusión tenemos que estar aplicando a festivales, ya sabes, estar pegados a la compu y por lo regular cada aplicación cuesta alrededor de 30 o 40 dólares, entonces, no es suficiente con producir la obra, también hay que movilizar fondos para su difusión”.

Las obras completas como tales sólo son accesibles a través de canales privados, como Vimeo, para proteger la propiedad intelectual. Puedes acceder a un visionado de forma personal de obras selectas, comprando una tarjeta germinable (para distribuir música y semillas) a través de la iniciativa Sembrando Música. Más información en: <https://sembrandomusica.com> (QR4)

Gestión de derechos de autor y propiedad intelectual

Como empresario en las industrias culturales y creativas, es importante desarrollar una cultura de la innovación. Esta cultura debe ser constante en todo momento debido a que es lo que marcará una diferencia especial en tu sector económico, generando así un gran valor en el nicho de

mercado al que te diriges. Una vez que hayas definido el nicho de mercado para el que llevarás a cabo tu proyecto, es importante proteger todos los nuevos productos y contenidos que generes con derechos de propiedad intelectual antes de exponerlos o comercializarlos. Esto te permitirá obtener los derechos de autor y de propiedad intelectual de tu marca y de tus obras para que sólo tú puedas decidir cómo serán explotadas económicamente.

¿Qué puedo registrar con propiedad intelectual?

A efectos generales, sólo algunos elementos pueden registrarse como propiedad intelectual. Entre los principales se encuentran las marcas, las patentes (invenciones de nuevos productos o tecnologías), los modelos de utilidad, los diseños industriales, las obras literarias, las obras musicales, las obras cinematográficas, las ilustraciones, los documentales, los fonogramas, la animación, la danza, programas de radio y televisión, los personajes animados y los programas de cómputo.

Instancias y organizaciones para la protección de derechos de autor y propiedad intelectual

En México existen dos organismos públicos que se encargan de administrar los procesos de registro de obras, marcas y patentes, para la protección y salvaguarda de los derechos de autor y propiedad intelectual de los interesados, mismos que pueden ser emprendedores, empresarios, artistas, profesionistas o público en general creador de contenido. Estos organismos se encuentran vinculados a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), un organismo central de Naciones Unidas para la protección de obras y el intelecto humano. Ver www.wipo.int/portal/es/ (QR5)

1.- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI):

Este organismo es una dependencia de la Secretaría de Economía. Se encarga de supervisar, coordinar, gestionar y administrar todo lo referente a la Ley Federal de Propiedad Industrial (LFPI). Ver www.gob.mx/impi (QR6)

2.- Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR):

Este organismo es una dependencia de la Secretaría de Educación Pública. Se encarga de velar por la protección de los derechos de autor en relación a la Ley Federal de Derecho de Autor (LFDA). De igual manera promueve la creatividad y el desarrollo general de la cultura. Ver www.indautor.gob.mx (QR3)

¿A qué organización debo acercarme para registrar mi propiedad intelectual?

La elección de la instancia dependerá del tipo de producto que quieras registrar.

IMPI: Marcas, modelos de utilidad, adecuaciones, procesos, patentes (inventos, tecnología, etc.), diseños industriales, trazos de circuito integrado, esquemas, eslogan, entre otros.

INDAUTOR: Obras literarias, obras musicales, canciones, obras dramáticas, coreografías (danza), dibujos, pinturas, esculturas, obras de carácter plástico, caricaturas, historietas, obras arquitectónicas, obras cinematográficas, audiovisuales, programas de radio, televisión y cómputo, fotografías, arte aplicado y base de datos.

Importancia de una correcta gestión de derechos de autor y propiedad intelectual. Recuerda que cada una de las ideas que generas te pertenece desde que las concibes, pero deben transformarse en algo tangible para que se registren legalmente como activos. Una vez hecho esto, tus ideas podrán beneficiar a tu negocio generando un patrimonio de propiedad intelectual que te permita seguir impulsándolo. Asimismo, no olvides que cada nueva idea que se genere en tu negocio debe ser protegida, ya que no bastará con desarrollar una ventaja competitiva con obras innovadoras e historias originales si éstos quedan desprotegidos para que cualquiera pueda imitarlos y explotarlos económicamente.

Pasos para el registro y protección de obras por derecho de autor y propiedad intelectual.

Una vez organizada y clasificada tu idea creativa, continua con los siguientes pasos:

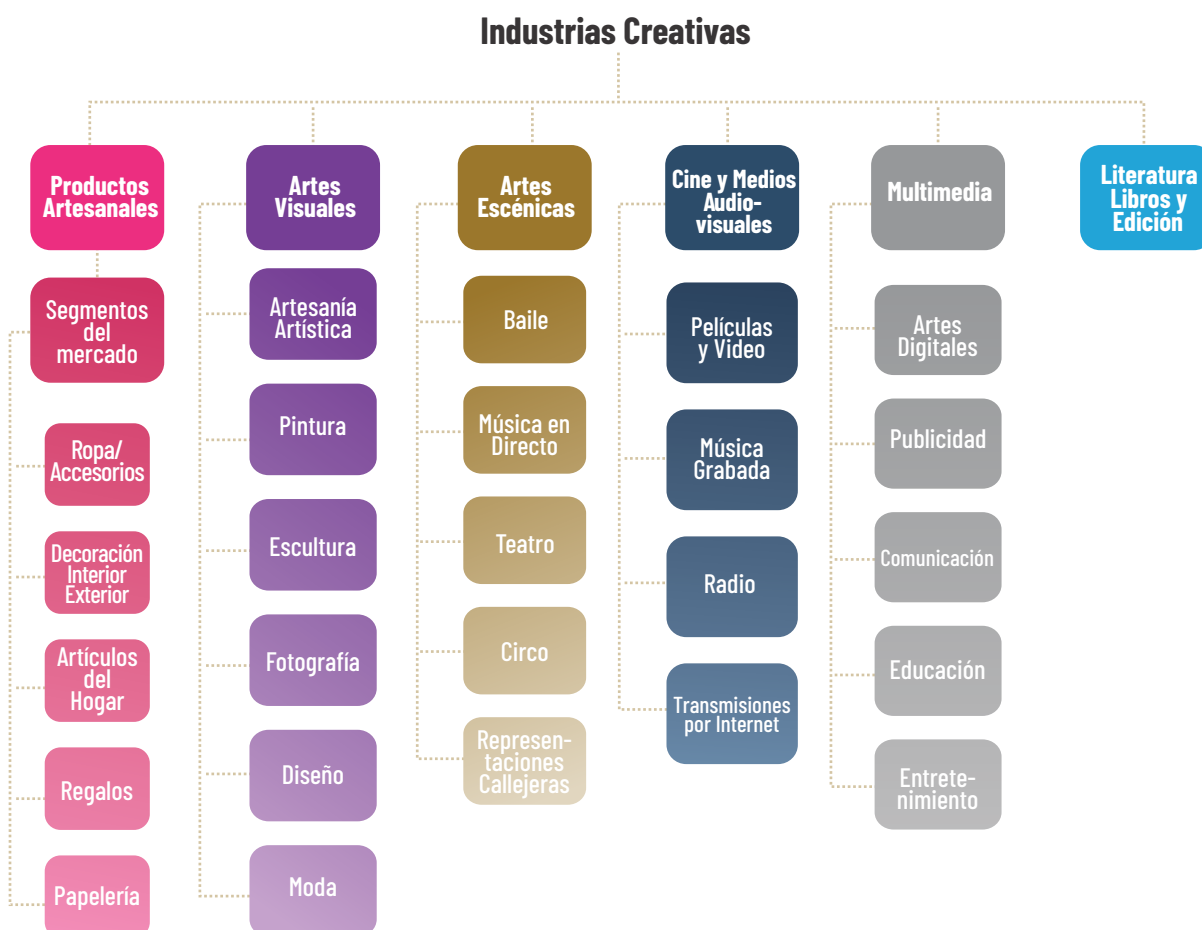
- 1.- Conviértela en algo tangible: Si es un nombre de una marca, conviértela en un diseño, Si es una historia, escríbela, si es una idea de una canción, grábala. Tiene que plasmarse físicamente.
- 2.- Selecciona la instancia (organización) donde harás el registro. Recuerda que la elección de ésta dependerá de lo que desees registrar.
- 3.- Ingresa a las páginas y descarga los formatos de registro www.gob.mx/impi (QR6), www.indautor.gob.mx (QR3)

- 4.- Revisa detalles técnicos con tus socios, en caso de que se tenga que compartir el crédito creativo. Es normal que colabores para el desarrollo de nuevas ideas, por ello es importante llegar a acuerdos generales para una repartición justa de porcentajes de participación. En caso de que tú seas el único creador omite este paso.
- 5.- Sigue las instrucciones de registro que te proporcionen los portales electrónicos de la instancia elegida. En caso de tener dudas, acércate a un asesor para una mejor resolución y registro exitoso.
- 6.- Una vez realizado el proceso de registro, da

seguimiento al trámite hasta obtener tu certificado de registro. Este documento es de vital importancia, pues te ampara legalmente como el(los) único(s) propietario(s) de la idea creativa (marca, obra, patente, etc.)

La correcta gestión de tus derechos de autor y propiedad intelectual, implica que le des valor legal a tus creaciones, de tal manera que las consideres en todo momento como activos que pueden generar riqueza y una ventaja competitiva en el mercado elegido para el emprendimiento.

Industrias protegidas por el derecho de autor según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual



Fuente: OMPI: OMPI (2004), National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright- Based Industries, WIPO, Copyright Industries: Report No.1 (Estudios nacionales sobre la evaluación de la contribución económica de las industrias basadas en los derechos de autor, OMPI, Industrias de derechos de autor informe n° 1).

8. Creación de mercados para las ICC

Para crear oportunidades se aplican técnicas como Océano Azul en busca de espacios no disputados. Esto no significa eliminar las amenazas de los competidores, sino competir con estrategias adecuadas buscando la diferenciación a través de la generación de valor agregado.

¿Te preguntarás por dónde empiezo, cómo genero mercado?

Primeramente conociendo muy bien el contexto del mercado actual, es decir cómo se comporta, cómo reacciona a mi oferta actual y la de otros actores del ecosistema. En los pasos anteriores justamente se obtuvo información necesaria para comenzar a definir una estrategia de acercamiento al mercado y desde luego para desarrollar tu mercado. También te recomendamos analizar estrategias de generación de mercado colaborativas sin dejar de lado tu propia estrategia bajo el principio de competencia en el mercado.

El crear mercado y sobre todo en las ICC no es un trabajo en solitario, más bien requiere la participación de diferentes actores del ecosistema por lo que será necesario determinar qué alianzas estratégicas y qué tipo de apoyo necesitarás de organizaciones civiles, gobierno y qué tipo de iniciativas deberán impulsarse en conjunto precisamente para detonar el mercado. Por ejemplo, iniciativas como Innovamoda de Tijuana Innovadora, ha creado eventos y un movimiento para el impulso a la Moda Local. También el diseño de moda, se vio catalizado por oferta académica especializada como ModiArt y licenciaturas en universidades como UDC.

El paso de creación de mercados a través de la estrategia de Océano Azul se centra en la creación de nuevos espacios de mercado y en el aumento de la demanda ofreciendo a las y los consumidores un salto de valor. Es un enfoque basado en soluciones que ayuda a las empresas a expandirse a mercados sin explotar y a obtener una ventaja competitiva ofreciendo algo único y de alto valor.

La estrategia del Océano Azul fue introducida por primera vez por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en

2005 mediante la publicación del libro titulado La estrategia del océano azul y en su versión más reciente La transición al océano azul publicado en 2017. La teoría se basa en la idea de crear una nueva demanda mirando un problema desde un ángulo diferente y ofreciendo una solución innovadora al mismo. Su objetivo es ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva a través de la innovación en valor.

Las empresas pueden conseguirlo creando nuevos productos que no compiten directamente con otros productos o servicios existentes (crean océanos azules) o creando mercados totalmente nuevos para sus ofertas y evitar caer en mercados saturados y altamente competitivos (océanos rojos).

La creación de un nuevo mercado es una de las áreas más difíciles para crear un océano azul. Es un proceso complejo debido a la necesidad de crear un sector para el que no ha habido demanda y luego desarrollar el mercado para atraer a los clientes. Sin embargo, esto puede hacerse mediante una propuesta de valor innovadora que atraiga a los clientes mediante la innovación en valor.

Las estrategias de océano azul no son fáciles de crear, pero pueden ser extremadamente gratificantes y rentables. Requieren mucho esfuerzo y planificación, pero si se consigue crear una estrategia de océano azul, dará buenos resultados durante años.

Para este punto se puede contar con herramientas como el mapa Pionero, Migrante, Colono. Un ejercicio útil para un equipo de gestión empresarial que busca un crecimiento rentable es trazar las carteras actuales y planificadas de la empresa en el Mapa. Evaluar sus ofertas de productos/servicios de acuerdo con el valor innovador que ofrecen a los compradores le permite ver cuán estratégicamente vulnerable o saludable es realmente su cartera. El mapa pionero-migrante-colonizador se divide en tres segmentos: pioneros, migrantes y colonos.

El lienzo estratégico es una herramienta de diagnóstico central y un marco de acción para construir una estrategia de océano azul convincente. Captura gráficamente, en una sola imagen, el panorama estratégico actual y las perspectivas futuras de una organización.

Y el cuadrante Eliminar-Reducir-Aumentar-Crear (ERRC por sus siglas en inglés) es una herramienta esencial de la estrategia del océano azul desarrollada. Es una herramienta simple similar a una matriz que impulsa a las empresas a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en aumentar y crear mientras desbloquea un nuevo océano azul.

En el sector de las industrias culturales y creativas, el paso inicial es ser visible y generar interacciones con audiencias con una estrategia dirigida a convertirlos en consumidores (clientes), es decir, si no te conocen no hay una necesidad de consumir tus productos o servicios. Partimos de la idea de que tu negocio ya tiene clientela y ventas; sin embargo, se busca la creación de un mercado de mayor tamaño o con una característica específica, ya sea desarrollar un nicho de mercado o expandirlo. Se busca que te sigan, que se impregne en la comunidad un gusto por tus creaciones, generar espacios, movimientos, tendencias de consumo positivas y que permitan escalar tu negocio. Quizá algunos creativos podrán afirmar, que no necesariamente necesitan cantidad sino calidad de clientes, y podrán tener razón en parte; no obstante, si tus finanzas no son las mejores y el negocio sigue requiriendo inyección de capital para crecer. Adicionalmente, en este paso es importante abordar el tema desde la perspectiva de los creativos que colaboraron en el estudio, quienes señalaron que debieron crear su propio mercado o, dicho de otra manera, sus seguidores, su audiencia o público (lo que implicó tiempo, inversión y colaboraciones, y alianzas con otros actores del ecosistema de las ICC). A continuación te compartimos sus experiencias.

Uno de los entrevistados en sector de las artes desarrolló habilidades para los negocios tomando talleres y consultando artículos por sí mismo. Entre sus búsquedas se topó con el Blog de Kevin Kelly quien acuñó en 2008 el concepto 1000 True Fans, este ensayo, puede encontrarse en la sección de referencias. También el libro de Jonggo Longhurst, quien plantea un modelo de ingresos basado en las recomendaciones de Kevin Kelly, Tim Ferriss, Seth Godin y Ramit Sethi. Te recomendamos ambas lecturas ampliamente.

En concreto, nos comentó que este artículo abrió su perspectiva en cuanto a la creación de mercado no sólo para conseguir compradores, sino ahora siendo un artista visual, exploró la opción de generar una comunidad de

seguidores como fuente de financiamiento ya sea para cubrir sus gastos operativos o bien para financiar determinado proyecto a cambio de un esquema de beneficios atractivos para integrantes de su comunidad o llamémoslos fans. Entre los beneficios que otorgues a esa comunidad pudieran ser: preventa de una nueva colección de artesanías a precios preferenciales, pre-inauguración de tu exposición, visita a tu taller, una charla uno a uno. O bien, extrapolando a otras ICC pudiera plantearse el caso al teatro, dichos beneficios pudieran ser accesos a ensayos, regalos como libretos autografiados, etc. Siendo tú un creativo seguramente se te ocurrirán un sin número de posibilidades.

Si se trata de buscar mercados existen plataformas donde se promueve empresas en mercado internacionales. Tal es el caso de Connect Americas del BID. Puedes consultar en la siguiente liga. <https://connectamericas.com/es> (QR7)

9: Implementación de tecnologías digitales

Las personas agentes creativos deben aprovechar sus competencias básicas (innovación, creatividad, habilidades artísticas) implementando tecnologías digitales para crear nuevas fuentes de ingreso, canales de comunicación para relacionarse con su clientela y aumentar sus posibilidades de escalamiento.

Hoy en día los diferentes sectores de las ICC han comenzado a utilizar tecnología para producir, acercarse a sus audiencias y tal como lo mencionamos en secciones anteriores, será un excelente aliado para la aceleración y escalamiento de negocios.

Sitio web

Es un básico hoy en día, aunque para muchos pudieran resultar sólo necesario tener redes sociales, todavía hay clientela, inversionistas, etcétera, que buscarán visitar tu sitio web y te recomendamos cuidar que el diseño y estructura refleje tu sello profesional, la calidad de tu trabajo y resalte tu catálogo. Será sumamente importante colocar datos de contacto actualizados y qué mejor que tenga carrito de compras.

Redes sociales

Dependiendo de tu subsector, sugerimos estudiar si es necesario que estés en la mayor cantidad de redes sociales o buscar aquellas especializadas que mejor funcionen a tu estrategia de *branding* y mercadotecnia.

Comercio electrónico y las ICC

Es un básico hoy en día, aunque para muchos pudieran resultar sólo necesario tener redes sociales, todavía hay clientes, inversionistas, etcétera, que buscarán visitar tu sitio web y te recomendamos cuidar que el diseño y estructura refleje tu sello profesional, la calidad de tu trabajo y resalte tu catálogo. Será sumamente importante colocar datos de contacto actualizados y qué mejor que tenga carrito de compras.



Plataformas Digitales

La aceleración de la adopción de tecnologías digitales ha permitido la aparición de nuevos modelos de negocio y oportunidades para las empresas culturales y creativas. La tecnología digital puede proporcionar un funcionamiento más óptimo, mejorar la calidad del producto y aumentar la satisfacción de tu clientela a través de brindar tu producto de manera más eficiente. La implementación de tecnologías digitales te ayudará a trabajar de forma más inteligente, no más dura, y a gestionar eficazmente tu negocio creativo.

¿Cómo aplicar las tecnologías digitales para la aceleración de las empresas culturales y creativas? La implantación de las tecnologías digitales en las empresas culturales y creativas tiene un impacto significativo en el negocio, ya que permite ampliar tus mercados, aumentar la facturación, fidelizar a los clientes y mejorar la gestión de los recursos humanos.

El uso de la tecnología puede dividirse en cuatro grandes áreas: automatización en la recopilación de datos, automatización de procesos, software CRM (gestión de las relaciones con los clientes) y optimizar operaciones. Estas áreas se ven facilitadas por la implantación de por ejemplo plataformas de comercio electrónico, páginas web, redes sociales y sistemas de inteligencia de negocios.

Las herramientas y tecnologías digitales evolucionan rápidamente. En el mundo de las *startups*, *scaleups* y de la transformación digital, el prototipo y el producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) se han hecho populares. Hoy en día, muchas empresas utilizan herramientas digitales para desarrollar prototipos de productos y servicios o MVP lo que permite probar nuevos modelos de negocio, lanzar nuevos servicios de forma iterativa, ágil y escalable.

Aunado a lo anterior, nos gustaría compartirte los casos de éxito recopilados durante nuestra investigación y también te recomendamos consultar los ejemplos que se presentan en el libro *Emprendimientos tecnocreativos. Creatividad y tecnología, ¿aliados o enemigos?*, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo en septiembre de 2019.

Un ejemplo de integración tecnológica para la producción y venta de prendas de caballero es la marca Bajacaliforniana Concrete, la cual ha logrado utilizar de manera exitosa la tecnología no sólo para establecer canales de venta, también han implementado herramientas tecnológicas en sus operaciones lo que ha traído grandes beneficios. Cuentan actualmente con un sitio de internet con venta online.

En la industria de la música y los espectáculos, la tecnología durante la pandemia jugó un papel importante, se realizaron conciertos mediante streaming a nivel internacional. Además, las plataformas musicales como Spotify, Apple Music, Amazon, se beneficiaron del

contexto, propulsando la generación de más contenidos para este mercado; puntualizó durante su entrevista Guillermo García, promotor musical de la empresa Erizo Media

10: Marketing y marca personal

Define tu plan de marketing para lanzar eficazmente tu negocio creativo y posicionarlo en el mercado. De igual forma, desarrollar una marca personal es fundamental para identificarte, atraer a nueva clientela e incrementar tu audiencia.

Las compañías de danza trabajan generalmente con base en rutinas de ensayo y coreografía para montar una obra. Otro componente importante es la producción técnica, que se hace cargo del espacio donde se realiza el montaje en el escenario. Los elementos técnicos y humanos se combinan para crear un montaje escénico. El esfuerzo que ello implica, supone un esfuerzo de planeación, lo que lo que la fase de mercadotecnia para comunicar a la audiencia sobre eventos y presentaciones, es vital para la sostenibilidad de los proyectos. Lo mismo se puede decir de las puestas en escena de las compañías teatrales. Tanto Péndulo Cero, que se especializa en danza contemporánea, como Teatro en el Incendio, contratan servicios de mercadotecnia para difundir información sobre sus presentaciones, de igual modo para vender entradas a sus eventos, que es la base de la sostenibilidad de estas agrupaciones.

En el área de la promoción musical, Jeanete Ciénega, directora de marketing y administración de Erizo Media, subraya la necesidad de educar a la audiencia para que le de valor al espectáculo y con ello justificar el precio del boleto. Recomienda crear campañas informativas y divulgar contenido en redes sociales. Teniendo en cuenta que para organizar un concierto se requiere arrendar un espacio y equipo de sonido, de igual forma contratar personal, técnicos de sonido y por supuesto a las y los músicos. Es muy importante definir estrategias de marketing, con fechas, cronogramas de trabajo y de promoción. De igual manera, establecer metas claras y cuantitativas sobre los ingresos. Las posibilidades de éxito, se basan en la planeación y el marketing. También es

importante evaluar los resultados de las campañas publicitarias, así como los factores que pueden afectar o favorecer este tipo de eventos, por ejemplo, el clima, accesibilidad del lugar o estacionamiento, inseguridad, etcétera.

Para Gilberto Corrales, director escénico de Teatro en el Incendio, es fundamental: “comunicar el valor atribuido a la presentación en vivo. Se tiene que generar un convencimiento con la audiencia, porque si hubiera un mercado constituido, nosotros sólo necesitaríamos ofertar los eventos”. De ahí que sea necesario hacer una campaña publicitaria, a través de diversos medios como prensa o radio y reforzarlo con plataformas digitales y audiovisuales. Además, se requiere tiempo para crear el embudo de venta. En tono reflexivo señaló que: “me choca tener que aplicar técnicas de mercadotecnia al arte, pero es necesario para la sustentabilidad de lo que hacemos” Sin duda es un esfuerzo informar y convencer sobre el valor del producto, pero tiene sus retribuciones. También señaló que en la región hay pocas agencias de mercadotecnia que realmente dominan la mercadotecnia especializada para las ICC.

La estrategia de Exclusivos Baez es comunicar los valores de su producto, por un lado, ofreciendo modelos clásicos y artículos de colección, de igual manera, ofreciendo calidad y durabilidad en sus productos. Para ello recurren a los servicios de una agencia de marketing que los apoya para el diseño de catálogos, plataforma web y manejo de redes sociales. Como marca personal, los miembros de la familia Baez, colaboran en el diseño de nuevos productos o colecciones, al frente está Federico Baez como director y diseñador en jefe, seguidamente Lissy Baez está a cargo de la documentación del catálogo. Ella es diseñadora, supervisa la mercadotecnia y la fotografía de nuevos productos. Como marca personal también se han dedicado a la vestimenta de gala para conciertos o eventos. Una estrategia particular, es la de apoyar el debut de nuevos boxeadores a quienes confeccionan una bata para su pelea estelar. De igual manera, estas estrategias las desarrollan para cantantes o músicos, lo que requiere de las relaciones públicas, las cuales están a cargo de Federico, el miembro más joven de la empresa. Destaca que las estrategias que sigue esta casa de diseño han perdurado en el tiempo, haciendo ajustes con los cambios tecnológicos, pero conservando la esencia, logrando con ello posicionar la marca a nivel internacional.

11: Rediseño Operativo

Para escalar con éxito un proyecto es clave orientar todos los esfuerzos hacia las métricas de crecimiento. El objetivo es acelerar el negocio para que crezca más rápido que la competencia, que aproveche las oportunidades del mercado y que ofrezca un valor excepcional a los clientes; para ello en este paso se define un plan de aceleración centrado a la clientela.

Lo principal dentro de este paso es definir las exigencias operativas de la puesta en marcha del plan de aceleración, y traducirlas a métricas de crecimiento y planteamiento de objetivos que te permitan ir siguiendo el paso a las metas comerciales.

Establecer una ruta con procesos de medición es conveniente para determinar si tu capacidad operativa permite ejecutar el plan de escalamiento definido o deberás hacer un rediseño operativo en tu situación actual de empresa y el capital humano con el que cuentas.

En pocas palabras es una evaluación de alcance, donde te determinarás si estás listo para el escalamiento. Veamos nuevamente el ejemplo de Concrete, empresa de moda de ropa casual. Al momento de comenzar su crecimiento debieron subcontratar procesos de manufactura para poder cubrir las necesidades de sus 17 sucursales y la venta en línea. Al llegar la pandemia, y tomando en consideración la dinámica de la cadena de suministro de la industria de la moda - textil, con el fin de mantener su crecimiento optaron por incrementar su propia capacidad productiva, automatizar procesos y utilizar la tecnología a su favor para dejar de depender de de quien le provee (dado que algunos proveedores de la industria al llegar contratos más atractivos y al tener capacidad limitada pudieran cancelar los pedidos de Concrete dejándolos sin mercancía). Un aspecto que resaltó esta empresa es la importancia de las métricas y la disponibilidad de información en tiempo real tanto de sus puntos de ventas como en los centros de manufactura (propios y subcontratados) para asegurar la eficiencia operacional y administrativa. También puntualizaron que continuarán apostando a recursos tecnológicos en su proceso de escalamiento.

Métricas

Definir y medir métricas e indicadores de éxito es una habilidad importante que deben desarrollar los líderes de

negocios para poder supervisar y evaluar el desempeño de sus equipos. En este paso, abordaremos la importancia de las métricas de negocio y se exploran aquellas que tu equipo debe seguir para alcanzar los objetivos de la empresa y la relevancia de identificar los datos más importantes de tu negocio.

Existen diversas métricas que pueden utilizarse para medir el rendimiento de una empresa nueva, una empresa en crecimiento y una empresa madura. Hemos identificado algunas métricas clave para cada categoría. ¿Qué métricas a considerar y tomar en cuenta para tu negocio? Las métricas son una medida cuantificable que las empresas utilizan para rastrear, monitorear y evaluar el éxito o el fracaso en la consecución de determinado objetivo. Son la base para tomar decisiones en tu negocio, se pueden evaluar de distintas maneras.

Métricas de negocios generales

- Margen de utilidad bruta
- Retorno de la inversión (ROI)
- Productividad
- Cantidad total de clientes
- Rentabilidad recurrente

Métricas de marketing

- Tráfico web diario
- Visitas nuevas
- Tasa de apertura de emails
- Cantidad de clientes potenciales generados (*leads*)

Métricas de éxito de la clientela

- Puntaje de lealtad (NPS)
- Tasa de retención
- Tasa de abandono o fuga
- Comentarios de la clientela
- Vida media de la clientela
- Valor de vida de la clientela (CLV o LTV)

Métricas de ventas

- Clientes potenciales calificados
- Tasa de conversión de clientes potenciales
- Costo de adquisición de clientes (CAC)
- Cantidad total de clientes nuevos

Métricas de desarrollo de software

- Tiempo de actividad del producto

- Tiempo de respuesta al error
- Usuarios activos diarios
- Duración del ciclo
- Rendimiento

Métricas de recursos humanos

- Satisfacción de las y los empleados
- Tasa de retención de las y los empleados
- Comentarios de las y los empleados

Objetivos y Resultados Clave

Los Objetivos y Resultados Clave (OKR por sus siglas en inglés) son la espina dorsal de una estrategia de crecimiento eficaz de una startup y de una empresa en proceso de crecimiento acelerado. Son una forma de establecer metas y medir el progreso, alinear a la empresa en torno a prioridades comunes, motivar a la gente y ayudarte a averiguar lo que tienes que hacer como siguiente fase en tu empresa.

Los OKR permiten a los equipos de todos los niveles de la organización establecer sus propios objetivos en relación con los objetivos más amplios de la empresa. También proporcionan a la alta dirección un medio para priorizar las tareas en numerosos departamentos en función del valor que generan y aportan. El resultado es que todo el equipo tiene algo muy específico por lo que puede trabajar cada día de modo que saben cómo su trabajo contribuye de manera significativa a la consecución de objetivos más amplios de la empresa. Esto proporciona motivación, claridad de objetivos y responsabilidad, a la vez que permite a los colaboradores la libertad que necesitan para tomar iniciativas sin caer en la microgerencia o atiborrados por la sobrecarga de procesos.

Objetivos: Menos es más - de 3 a máximo 5 objetivos por trimestre. Ser ambicioso - objetivos que valgan la pena. Deben ser públicos dentro de la empresa
¿Qué debo hacer enseguida? ¿en qué me debo enfocar? ¿qué tan lejos estoy de cumplir el objetivo?

Resultados Clave:

3-5 máximo. Evaluar y señalar el progreso semanal. Numérico y medible. Decir no a las actividades que no abonen a los OKRs. Enfoque en los resultados no en las actividades.

Métricas de Estrella Polar

Las métricas de Estrella Polar son las medidas clave del éxito de tu empresa, es identificar y plantear cuál es esa métrica fundamental para el éxito de tu empresa y hacia la cual todos los indicadores y esfuerzos deben alinearse para abonar en su cumplimiento. Los indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) te ayudarán a entender cuánto se está progresando hacia el cumplimiento de esa métrica y tus objetivos de negocio. También pueden utilizarse para determinar si debes continuar con la estrategia actual o cambiar de rumbo y pivotar.

El término *North Star Metric* fue acuñado por el fundador de Y Combinator, Paul Graham. Explica que se refiere a "ese único número que mide lo cerca que está una *startup* de su visión ideal."

¿Cómo se identifican?

Hay varias formas de identificar tus métricas de Estrella Polar:

Pregúntate qué es importante para tu empresa y por qué. ¿Qué aspecto tiene el éxito? ¿Qué hará felices a tu audiencia, usuarios y clientes para que compren (o se queden con tu marca)? ¿Qué tipo de crecimiento queremos en términos de ingresos o beneficios por cliente, nuevos productos/servicios añadidos cada mes/trimestre/año, etc.?

Estudiar empresas similares en mercados similares que hayan tenido éxito: ¿qué les hizo triunfar? Observa sus indicadores clave de rendimiento (KPI).

Habla de estas cuestiones con posibles inversionistas, etc., que puedan tener experiencia en trabajar con empresas similares y sus KPI.













Acelerar el crecimiento del negocio

El crecimiento es algo que toda empresa desea, y es un reto que requiere mucha energía para lograrlo.

Saber a dónde quieres llegar y qué quieres medir. Esto te ayudará a establecer los objetivos de tu empresa, de los que anteriormente ya abordamos.

Empieza con el fin en mente: conoce cómo es el éxito de tu empresa y sus productos desde una perspectiva externa e interna (es decir, cómo afectan a los usuarios). A continuación, traza cómo piensas medir si ese objetivo se ha alcanzado o no.

North Star Metric for 40+ Growth-Stage Tech Companies

Company	Revenue	Growth Efficiency	Customer Growth	Consumption Growth	Engagement Growth	User Experience	Strategy
 airbnb				Nights Booked			Optimize Number of Transactions
 Airtable	ARR		Weekly Paid Users				Optimize Number of Paid Users
 Amplitude	Revenue Growth				Weekly Learning Users (WLUs) that consume and share more than three charts		Optimize User Engagement
 asana			Weekly Active Paid Users				Optimize Number of Paid Users
 Blue Apron	Revenue	AOV and Orders per Customer					Optimize Unit Economics
 Calm		LTV/CAC					Optimize Growth Spend Efficiency
 cameo	GMV			Number of Orders			Optimize Number of Transactions
Casper	Revenue	Margins					Optimize Unit Economics
coda	Revenue Growth				DAU/14		Optimize User Engagement
coinbase	Revenue Growth		Monthly Transacting Users				Optimize Number of Transactions
 Dropbox			Teams Using Dropbox Business				Optimize Number of Paid Teams
duolingo	Revenue Growth				DAU	Learning Competency-CEFR	Optimize Engaged Users and Quality of Experience
eventbrite			Hosting Creators and New Ticketed Users				Optimize Number of Transactions
FACEBOOK					DAU		Optimize User Engagement
 Figma	Revenue Growth		Marketshare				Optimize Revenue Growth
 GitHub	ARR				MAU		Optimize User Engagement
hims	Revenue	Margins					Optimize Unit Economics
HubSpot					WAU		Optimize User Engagement
Instagram					Daily Active People		Optimize User Engagement
 Jira			Paid Enabled Users		MAU		Optimize Engagement and Conversion to Paid
 loom				Videos with a View			Optimize Sharing
LyR				Number of Rides			Optimize Number of Transactions

Fuente: <https://future.al6z.com/north-star-metrics/> (OR8)

Bucles de crecimiento en tu modelo de negocio

Los bucles de crecimiento son la clave del crecimiento sostenible. Si puedes encontrar una forma de hacer crecer tu negocio a un ritmo lineal o exponencial, podrás generar más ingresos con mayor rapidez.

Los bucles de crecimiento son una serie de pasos que te ayudan a identificar las métricas clave en las que debe centrarse para acelerar el crecimiento.

Modelo de bucle de crecimiento de **Ortto**

Plataforma de trabajo y proceso de datos de clientes, mensajería y analítica de datos. Brinda soluciones para elaborar recorridos de clientes.



Modelo de bucle de crecimiento de **Pinterest**

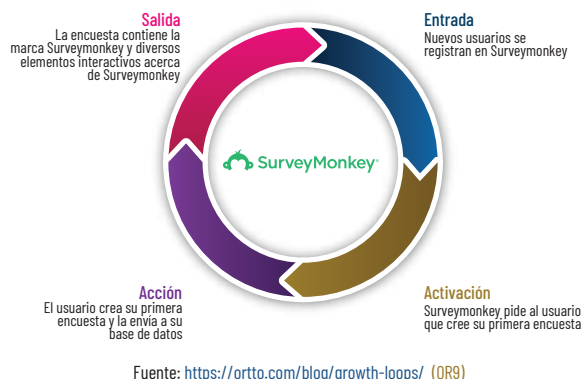
Pinterest es un motor de descubrimiento visual para encontrar ideas como recetas, inspiración para el hogar y de estilo, y mucho más. Con miles de millones de pines en Pinterest, siempre se pueden encontrar ideas que despiertan la inspiración. Cuando se descubren pines, estos se pueden guardar en tableros para que las ideas estén organizadas y sean fáciles de encontrar. También es posible crear pines para compartir ideas con otras personas en Pinterest.



- Identificar lo que necesita mejorar (por ejemplo, la gente no se está inscribiendo).
- ¿Cómo podemos mejorar estas métricas? Esto podría significar cambiar los mensajes del programa o llegar a través de diferentes canales, como las redes sociales y las campañas de marketing por correo electrónico, en lugar de depender únicamente de las recomendaciones de boca en boca de los actuales usuarios.

Modelo de bucle de crecimiento de **Survey Monkey**

SurveyMonkey es una empresa que permite a los usuarios la creación de encuestas en línea. Ayuda a los usuarios a crear, enviar y analizar estas encuestas. Los usuarios pueden enviar encuestas por correo electrónico a los encuestados y publicarlas en sus sitios web y perfiles de redes sociales para aumentar el índice de respuesta.



Modelo de bucle de crecimiento de **LinkedIn**

LinkedIn es una red social orientada al uso empresarial que funciona mediante la promoción de las competencias profesionales de los usuarios, quienes libremente comparten su experiencia laboral. La plataforma pone en contacto a millones de empresas y empleados en busca de talento y desarrollo profesional.



Motores de crecimiento

El concepto de los motores de crecimiento es expuesto por Eric Ries en su libro el método *lean startup*. Los motores de crecimiento son métricas que pueden ayudarte a descubrir cómo crear un crecimiento sostenible basado en el uso de tu producto o servicio por parte de tu audiencia. Existen cuatro principales motores de crecimiento: el motor de crecimiento de viral, el motor de crecimiento pagado, el motor de crecimiento a través del posicionamiento en buscadores (SEO por sus siglas en inglés) y el motor de crecimiento a través de fuerza de ventas.

1. El motor de crecimiento viral: que puede ser impulsado de boca en boca, compartir contenido, enviar invitaciones a tus contactos cercanos o un programa de recomendación y referidos.
2. El motor de crecimiento pagado: principalmente a través de publicidad y mercadotecnia.
3. El motor de crecimiento a través del posicionamiento en buscadores: la audiencia encuentra tu producto o servicio a través de buscar en línea.
4. El motor de crecimiento a través de fuerza de ventas: contar con un equipo dedicado al esfuerzo de ventas y comercialización, principalmente en empresas y ventas de negocio a negocio.

Para más información y ejemplos acerca de los motores de crecimiento de algunas de las aplicaciones tecnológicas más importantes de la actualidad revise el artículo de Rachitsky (2022b) en la sección de referencias.

Ejemplos y tendencias de mercados actuales

Aunque pudiera sonar trivial, quisiéramos plantearte un ejemplo internacional del cual podemos aprender viendo con otra óptica los programas televisivos de moda. Durante varios años pudimos ver en televisión programas como Project Runway, Next in Fashion y ejemplos nacionales como México Diseña, y otra más en el que concursaban diseñadores la mayoría en sus fases iniciales de emprendimiento o con negocios pequeños; actualmente el formato de este tipo de programas ha comenzado a llevar a diseñadores a un proceso de aceleración y escalamiento, es decir, ahora los participantes son diseñadores con marcas en operación, con conocimientos sobre producción y comercialización

de moda. Sólo por mencionar un ejemplo, en el programa Making the Cut, ahora en alianza con la plataforma de comercio electrónico y contenido multimedia Amazon, como parte de la dinámica del concurso se fijó como meta que estas y estos diseñadores incursionaron en el mercado electrónico global a través de su plataforma, y les brindó un apoyo económico (premio) de un millón de dólares precisamente para ser utilizado en el proceso de aceleración y escalamiento de las marcas ganadoras. Está dinámica permite que un diseño llegue a ser comercializado en un menor tiempo y con mayor alcance. Cabe mencionar que el programa cuenta con una tienda oficial en el portal de Amazon. Como parte del proceso de aceleración también se ofrece apoyo a las y los diseñadores bajo un esquema de mentorías con personas expertas expertos y colaboraciones con marcas reconocidas.

12: Modelado de estrategia financiera

Define el modelo financiero de tu empresa, las métricas económicas orientadas a la retención de audiencias y aplica la ingeniería de costos para tu proyecto de escalamiento. En este paso, se recomienda explorar fuentes de financiamientos públicos, privados y fondos mixtos.

En este paso es importante hacer una revisión a profundidad a tu estructura de costos y hacer corridas financieras sobre los posibles modelos financieros que busques seguir. Para llegar a este punto será importante que entiendas las principales razones financieras, explores posibles fuentes de ingresos alternas y es momento de potencializar el uso de la tecnología para reducir costos y maximizar ganancias.

Cabe mencionar que cada subsector de las ICC tiene rentabilidades y retornos diferentes. Será necesario tener claro si mi actividad es viable económicamente, es autosostenible, tiene potencial de crecimiento o será dependiente de donativos y fondos públicos.

Cualquiera que sea tu caso, en este paso te recomendamos hacer una investigación con el objetivo de conocer cuáles son las fuentes de financiamiento de las que pudieras hacer uso para invertir para el escalamiento de tu proyecto. Dichas fuentes de

financiamiento pueden ser públicas, privadas o fondos mixtos.

Revisa el artículo de Price y Mujica (2018) para identificar los aspectos que afectan el financiamiento para las ICC.

- Incertidumbre y riesgo
- Ausencia de colateral (garantías)
- Falta de historia
- Asimetrías de información, selección adversa y riesgo de comportamiento
- Inversión y costos hundidos
- Costos de transacción
- Características propias de las y los emprendedores o empresarios
- Dependencia de fondos públicos
- Propiedad intelectual

En palabras de las personas creativas entrevistadas: "nosotros vendemos y producimos lo que nuestros clientes todavía no saben que les gustará y estarán dispuestos a pagar. Los productos culturales y creativos generales son una apuesta sujeta al gusto de los consumidores". A pesar de que muchos de los proyectos que nos relataron los participantes del estudio tenían potencial para generar ingresos, resulta complicado lograr que inversionistas privados inviertan.

Encontrarás información referente a fuentes y programas de financiamiento en la sección de apoyos adicionales de este documento, de igual manera en el fascículo Patrocinadores, políticas públicas y herramientas para el escalamiento e internacionalización editado por Durazo-Watanabe (2022).

En este paso también determinarás si necesitas financiamiento o levantar capital con inversionistas. Como lectura sugerida, ponemos a tu consideración el capítulo 7, 11 y 12 del libro Aprendiendo a emprender.

13: Pitches creativos

Comunica tu historia de manera clara y concisa, haciendo hincapié en los elementos centrales a lo largo del mapa de ruta. Estos son: visión, problema, producto o servicio, modelo de negocio, equipo, mercado, finanzas y tasa de crecimiento. Para cerrar haz un llamado a la acción para tu audiencia meta.

¿Qué es un pitch?

Explicado en términos creativos, es tu discurso, el guion que utilizas para presentar tu negocio o proyecto ante una audiencia determinada. Es el diálogo para presentar tu concepto de negocio, y dependiendo del propósito que te hayas fijado contendrá variaciones de elementos; en este paso, explicaremos elementos clave para el desarrollo de un pitch que conecte con tu audiencia, tus clientes, inversionistas, alianzas y otros actores del ecosistema.

Elementos de un pitch

1. Mensaje de apertura - recuerda las primeras impresiones cuentan mucho. Posiblemente la audiencia recordará aquello que les causó impacto. Tienes los primeros segundos para enganchar a tu audiencia.
2. ¿Quién eres o quienes integran el proyecto y porqué te diriges a tu audiencia? - Puedes hablar brevemente de tu trayectoria y los elementos que caracterizan a ti o tu negocio.
3. Concepto de negocio - concepto de escalamiento. ¿Cuál es tu propuesta de valor, qué te diferencia? ¿En qué consiste tu proyecto? ¿Por qué es relevante? En el caso de los proyectos culturales es importante señalar sus aportaciones a la sociedad.
4. Modelo financiero.
5. Impacto esperado - crecimiento esperado.
6. ¿Qué esperas conseguir de tu audiencia? ¿Cuánta inversión buscas?
7. Un buen cierre.

Pitch Artístico y pitch de Negocios

Durante el proceso de entrevistas y basados en la investigación realizada, nos gustaría proponerte que prepares dos tipos de Pitch uno enfocado a tu audiencia donde logres transmitir efectivamente tu mensaje artístico y cultural, y esté construido con tu sello personal (aquí utilizarás elementos del paso Branding y Marketing Personal); y un segundo pitch donde integres en tu diálogo el lenguaje de los negocios, es decir, en el que transmitas tu concepto de negocio y aquellos aspectos de relevancia que permitan lograr una meta comercial que te hayas fijado lograr con tu presentación.

Para el Pitch de Negocios es importante el dominio de tus números, es decir, el empresario y la empresaria de las ICC necesita saber sus números. Cuánto vendes, tus márgenes de ganancia, cuánto capital ocupas para determinado

proyecto y en qué lo vas a usar. Cuánta clientela tienes, tus canales de venta, etc. etc. Tratándose de un Pitch para inversionistas o para alguien en la función pública responsable de programa es importante poder transmitirle que además de dominar tu negocio desde el punto de vista creativo y cultural también existe un conocimiento pleno de la parte de negocios.

Técnica del Elevator pitch

En los casos donde se te presenta la oportunidad de manera inesperada de abordar a una persona que pudiera ser un cliente, aliado, aliada o inversionista, puedes aplicar la técnica del Elevator Pitch.

Para aprovechar esta oportunidad, se requerirá analizar a la velocidad de la luz al receptor para terminar en esa fracción de tiempo qué ajustes hacer a tu Pitch original. Dado que generalmente se tienen entre 20 y 30 segundos para lograr la atención del receptor. ¿Qué necesito considerar para una presentación ejecutiva?

Preparación del minuto a minuto tu presentación y anticipa todos tus movimientos tal como un guión de teatro o película. Además del mensaje, es necesario considerar elementos como: tiempo disponible, apoyos audiovisuales, dispositivos electrónicos, modalidad (si es virtual estabilidad en la conexión de internet).

Tiempo para presentar: es importante saber de cuánto tiempo se dispone para la presentación en los casos que hay una cita previa. Practica, practica, y practica tu Pitch, es importante.

Preparación: si vas a utilizar recursos audiovisuales, es importante asegurarse que los equipos funcionen correctamente y hacer pruebas previo a la presentación (prueba que los archivos corran correctamente).

Apoyos audiovisuales: prepara el video o presentación que utilizarás al momento que darás tu pitch, pero también agrega al final información de apoyo en caso de que surjan preguntas específicas, digamos una sección de anexos. En aquellos casos que se trate de una presentación de suma importancia y de antemano sepas que el grado de exigencia es alto, si es necesario apóyate con expertos para hacer una presentación de calidad en cuanto diseño e imagen.

Ensayo: si vas usar un apuntador, practica el uso del apuntador. Practica con los colaboradores de tu equipo y con personas ajenas al proyecto. Si una persona externa logra entenderte sin tener información previa sobre tu negocio, esto te servirá de referencia para determinar si el mensaje se transmite de manera clara, concisa y de manera fluida.

Impresiona a tu audiencia. Utiliza tus habilidades de comunicación para dar un mensaje original y que conecte con tu audiencia. Brindarles una experiencia de negocios única en tu presentación. Si preparas gráficos, qué el sello de tu proyecto sea identificable a lo largo de tu presentación.

Apoyos adicionales

Recursos para la aceleración y escalabilidad de startups

A continuación se presenta una lista de recursos para las y los empresarios que desean escalar y acelerar sus negocios. Desde los programas financieros del sector público hasta las diferentes aceleradoras de empresas que existen tanto en México como en América Latina (LATAM), este listado proporciona algunas sugerencias sobre financiamientos disponibles y programas de aceleración.

Las aceleradoras y las incubadoras son una buena forma de crear y acelerar tu empresa. Ofrecen mentoría, conexiones y oportunidades de financiación, todo ello a cambio de una pequeña parte de participación accionaria. Pero encontrar la aceleradora o incubadora adecuada puede ser difícil. Debes encontrar una que esté alineada con tus objetivos y que te ayude a alcanzar el éxito más rápidamente que por tu cuenta.

Los programas de aceleración de empresas están diseñados para ayudar a las *startups* y *scaleups* a probar sus ideas, desarrollar sus empresas y hacerlas crecer.

Proporcionan la tutoría, el asesoramiento y otros recursos necesarios para impulsar el crecimiento de estas organizaciones. Las aceleradoras pueden adoptar la forma de espacios físicos donde las y los emprendedores se reúnen con otras personas fundadoras y mentoras, o pueden ser plataformas en línea que conectan a las y los participantes con intereses similares mientras exploran nuevas oportunidades.

Existen diversas aceleradoras de negocio que cuentan con programas de escalabilidad de empresas. Algunas de ellas son:

1. Y Combinator
2. Ignite 100
3. MassChallenge
4. Techstars
5. Wayra
6. 500 Startups
7. Impulso20
8. Victoria147
9. Startup México
10. BBVA Momentum
11. Platanus Ventures
12. Rockstar LatAm
13. Orion Startups
14. Bluebox
15. Tijuana Ventures
16. Startup Chile
17. Seedstars
18. IDB Lab
19. Endeavor
20. The Venture City
21. Magical Aceleradora

22. NXTP Corporate Partners
23. Startup Buenos Aires
24. UTEC Ventures
25. ProInnovate
26. Innpulsa
27. Rockstart aceleradora
28. EWA Capital
29. Impact Hub
30. Darwin Startups
31. New Ventures LATAM
32. Plug & Play accelerator
33. Google for Startups
34. Disney Accelerator
35. Impulso 20

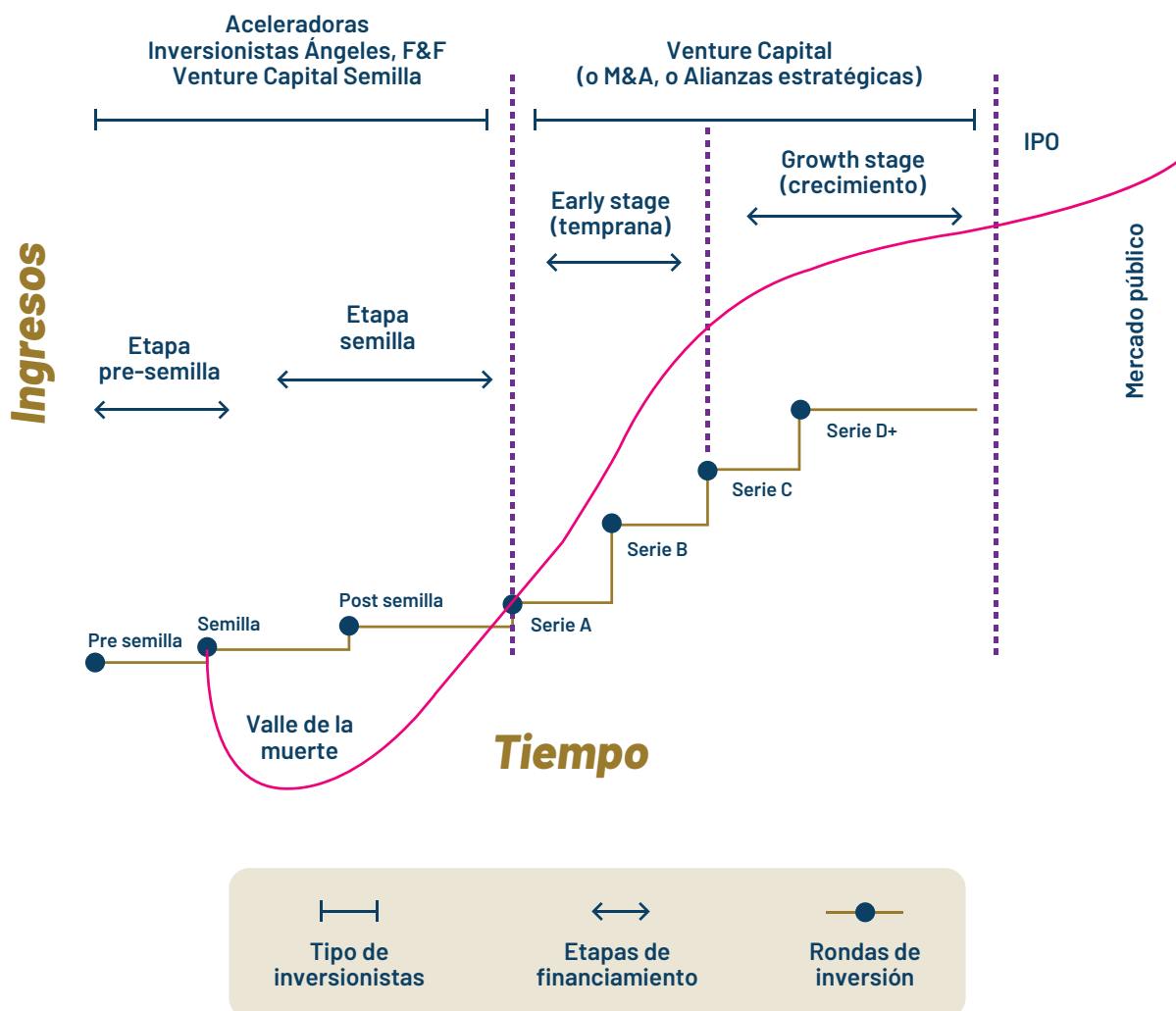
Al leer sobre los distintos recursos y programas, es importante tener en cuenta que todos estos factores son muy importantes. Tendrás más éxito como emprendedor creativo si te tomas el tiempo necesario para asegurarte de que tu empresa está preparada para la aceleración y la escalabilidad, asegurándote de que tienes una visión y unas estrategias claras, un equipo fuerte, un modelo de negocio sólido y/o un producto o servicio validado.

Este roadmap de 13 pasos se propone para ayudarte a preparar tu empresa para la aceleración, o bien, para que puedas presentarte con mayores posibilidades de ingresar a alguna de las aceleradoras de empresas más importantes del continente americano mencionadas anteriormente. Otras comunidades y recursos de apoyo adicionales:

- Amela (Newsletter): Comunidad mujeres emprendedoras
- Startupeable (podcast): Contenido educativo sobre startups y aceleración de LATAM
- Latinometrics: Datos acerca del ecosistema de innovación en LATAM



Ciclos de financiamiento de una Startup



Fuente: <https://twitter.com/bridgelat> (QR10)



ETAPAS DE FINANCIACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS

STAGE	PRE-SEED	SEED	EARLY		GROWTH
RONDA	PRE-SEED	SEED	SERIE A	SERIE B	SERIES C, D, E, ...
VOLUMEN RONDA €	<200K	200K - 500K	1M - 5M	6M - 20M	>20M
TIPO INVERSOR	FFF BUSINESS ANGELS ACELERADORAS F. PÚBLICA	BUSINESS ANGELS FAMILY OFFICES ACELERADORAS F. PÚBLICA CROWDFUNDING VENTURE CAPITAL	VENTURE CAPITAL	VENTURE CAPITAL	GRANDES FONDOS
PROPÓSITO FINANCIERO	-Desarrollar MVP -Crear modelo de negocio.	-Mejorar MVP -Validar modelo. -Cubrir principales roles del equipo. -Métricas: clientes, ventas, ingresos...	-Escalar métricas. -Mostrar rentabilidad atractiva. -Ampliar equipo.	-Aumentar margen de ganancias. -Generar flujo de caja positivo.	-Consolidar estrategia de crecimiento sólida y rápida.

EXIT

Fuente: <https://blastoffpartners.com/etapas-de-financiacion-segun-la-fase-de-la-startup/> (QR11)

Fondos de capital de riesgo y aceleradoras de negocio con información de inversiones en Startups y empresas de México

Enlace a la base de datos: https://bit.ly/Fondos_CapitalRiesgo (QR12)

VC Fund - Invests in M...	Type	Website	Country HQ	Stages	Sector	Lead Investor	Mexico Investments - WIP
1 OBS	VC	https://obs.mx/	Mexico	Pre-Seed Seed	Agrotech		24 Investments
2 3L	VC	https://3lcan.com/	US	Series A Series B	Proptech		
3 8VC	VC Incubator	https://8vc.com/	US	Seed Series A	Fintech Healthcare	Yes	
4 99 Startups	SynBio	https://99startups.mx	Mexico	Pre-Seed Seed	Agrotech		Apprecio, Konza, Kashin, Belo
5 500 Latam	VC Accelerator	https://latam.500.co/	Mexico	Pre-Seed Seed	Accel		99 Minutos, Konfig, Deuba, FL...
6 1064 VC	VC	https://1064vc.com/	US	Pre-Seed Seed	Agrotech		Terapify
7 a16z	VC	https://a16z.com/	US	Pre-Seed Seed	Agrotech	Yes	Jeeves, Datanomix
8 AC Ventures	VC	https://www.acventures.com	Mexico	Series A Series B Seed	Fintech Logistics Retail		
9 Accel	VC	https://www.accel.com/	US	Seed Series A	Fintech	Yes	Higo, Flink, Cornershop, Atrato...
10 Accion Venture Lab	Impact VC	https://www.accionlab.com	US	Pre-Seed Seed	Fintech		Konfig, Cliz, Salud Facil
11 ACME Capital	VC	https://www.acmecapital.com	US	Seed	Agrotech		
12 Acrew Capital	VC	https://www.acrewwcapital.com	US	Seed	Fintech Web3 Other		Klar
13 Act One Ventures	VC	https://actoneventures.co	US	Pre-Seed Seed	eCommerce Fintech		Gitz
14 Actrise Capital	VC	https://www.actrisecapital.com	US	Pre-Seed Seed	Fintech Enterprise IoT		Grant
15 Adapt Ventures	VC	https://www.adaptvc.co/	US	Seed	Fintech		Clara
16 Addition	VC	https://addition.com/	US	Series A Series B Seed	Agrotech		

Fuente: <https://kiewel.substack.com> (QR13)

Repositorio de presentaciones de startups que levantaron capital exitosamente

Base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Pre- Semilla: https://bit.ly/ejemplos_presemilla (QR14)

Base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Semilla: https://bit.ly/ejemplos_semilla (QR15)

Base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Series A: https://bit.ly/ejemplos_seriea (QR16)

Base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Series B+: https://bit.ly/ejemplos_seriesb (QR17)

Fuente de las bases de datos: <https://startupeable.com/pitch-deck-database/> (QR18)

Entrenamiento para volverte financieramente fit y tech savvy

Entendiendo que cada caso tiene sus propios retos y contexto particular por variables atribuibles del subsector, tiempo y factores externos; sin embargo, vale la pena y como resultados del análisis de las experiencias de los creativos entrevistados, compartimos contigo las siguientes recomendaciones.

Constancia y Disciplina

En palabras de los participantes, tanto la constancia como la disciplina han sido clave para el crecimiento de sus negocios.

Preparación profesional

La preparación es clave para generar tanto una propuesta de valor como para desarrollar un modelo de negocios escalable, considerando los aspectos operativos y financieros.

Análisis financiero

Los mercados son dinámicos y por tanto tú como empresario deberás estar actualizándote.

Aprende nuevas tecnologías

Con las nuevas tecnologías vienen oportunidades para tu empresa, aprende a usarlas de una manera óptima en favor de tu creatividad y para el manejo de tu negocio.

Planeación estratégica y desarrollo de un modelo de negocios

El crecimiento sostenido y escalable de un negocio requiere una planeación cuidadosa de todos los aspectos del negocio. Es importante medir los avances respecto de las metas planteadas y evaluar los resultados. Tan importante es tu compromiso con la creatividad, como atender las actividades administrativas de tu negocio, utiliza a tu favor la administración para lograr tus metas financieras.

Programas e instituciones de apoyo público

Es importante que identifiques los programas de apoyo que ofrece el sector público. Puedes encontrar programas de financiamiento para empresas micro, pequeña y mediana en los distintos niveles de gobierno. De igual manera, existen dependencias públicas que

tienen programas específicos para los sectores cultural y creativo. A continuación se ofrecen recomendaciones de programas e instituciones de apoyo y como tener acceso a ellas.

Programas Federales

La Secretaría de Cultura, tiene programas de impulso al arte y las ICC, dentro de dichos programas es posible encontrar fondos, concursos, financiamientos, entre otros tipos de apoyos. Te sugerimos visitar el sitio oficial del <https://www.gob.mx/cultura> (QR19)

A continuación abordaremos algunos de los programas más relevantes

Convocatoria 2022 México en Escena-Grupos Artísticos (MEGA)

Dependencia a cargo: Sistema de Apoyos a la Creación y Proyectos Culturales (SACPC) Sitio: <https://www.cultura.gob.mx/gobmx/convocatorias/detal/3452/mexico-en-escenagrupos-artisticos-2022> (QR20)

De acuerdo al sitio este programa comprende “Estímulos a la creación artística, reconocimientos a las trayectorias y apoyo al desarrollo de proyectos culturales”.

Disciplinas que pueden aplicar para este estímulo:

Circo
Danza
Música
Ópera
Teatro

Interdisciplina escénica (propuestas que involucren dos o más disciplinas escénicas)

Programas Estatales

Secretaría de Cultura

Actualmente la secretaría cuenta con programa de impulso al sector de industrias creativas. Como parte de la política pública de la administración en curso, se han comenzado a establecer líneas de acción encaminadas a apoyar el desarrollo de las ICC. El apoyo gubernamental va desde la búsqueda de inversión, atraer proyectos productivos, el encadenamiento de subsectores de las ICC y acercar esquemas de financiamiento.

Las ICC pueden acercarse tanto a la Secretaría de Economía e Innovación como a la Secretaría de Cultura.

Sitio oficial: <https://www.bajacalifornia.gob.mx/cultura> (QR21)

Secretaría de Economía e Innovación del Gobierno del Estado de Baja California

Esta dependencia, tiene un programa de financiamiento a cargo de la Dirección de Financiamiento. Aunque no son financiamientos exclusivos para el sector de las ICC, te recomendamos revisar la página web oficial y consultar los productos financieros disponibles que van desde los \$2,500 pesos hasta los \$400,000 pesos. Es

importante mencionar que los créditos se otorgan por calificación basado en historial financiero y crediticio, además de considerar la capacidad de pago del solicitante.

El sitio oficial es el siguiente:

<https://www.bajacalifornia.gob.mx/sei/ReactivaBC> (QR22)

Programas Municipales

- Secretaría de Desarrollo Económico de Tijuana (SEDETI) Fondos Tijuana. Sitio oficial: <https://www.tijuana.gob.mx/dependencias/SEDETI/fondos.aspx> (QR23)

Personas creativas entrevistadas

Artes Escénicas

Jesús Gilberto Corrales Alfaro

Egresado de la Licenciatura en Teatro. Empresario y Director con más de 40 espectáculos montados, de los cuales al menos 30 son de autoría propia. Reconocido por diferentes jurados en selecciones como la Muestra Estatal de Teatro en cinco ocasiones y en dos ocasiones en el Programa de Apoyo a Grupos Artísticos Profesionales de Artes Escénicas "México en Escena". Así mismo, es Director general del Centro de Investigación, Producción y Divulgación de Arte Escénico Teatro en el incendio A. C.

Dulce Escobedo Muñoz

Cofundadora del Conservatorio de Danza México (CDM). Comenzó su preparación artística a muy corta edad. Cuenta con la Licenciatura en Danza, por la Escuela de Danza Gloria Campobello y la Licenciatura en Relaciones Internacionales por la UABC. Actualmente es Directora Administrativa y Relaciones Públicas del CDM. Recientemente se hizo acreedora de la beca al mérito para estudiar la Maestría de Bellas Artes en Coreografía en CalArts.

Marianna Escobedo Muñoz

Cofundadora, directora general y artística del Conservatorio de Danza México (CDM). Comenzó a la edad de 6 años en la danza, desde entonces ha estado activa en la práctica, estudió la licenciatura en danza en la UDLAP, en la ciudad de Cholula, Puebla. También

cuenta con Máster en Fotografía Documental. Al regresar a Tijuana, laboró en distintas academias de la ciudad impartiendo clases y en los últimos 6 años se ha dedicado por completo al CDM, proyecto en el colabora con sus dos hermanas, ambas artistas escénicas.

Miroslava Wilson Montoya

Cofundadora, codirectora, coreógrafa, maestra y artista-gestora en Péndulo Cero Danza Contemporánea. Egresada de la Escuela Profesional de Danza de Mazatlán, con Licenciatura en Ingeniería Industrial en Universidad de Sonora, maestría en Ciencias Marinas en la UNAM. Comprometida con el desarrollo de proyectos artísticos, medio ambientales y humanistas desde una visión interdisciplinaria. Su trabajo se ha presentado en China, Corea del Sur, Japón, India, España, EU, Argentina, Guatemala, Chile, Alemania y México. Actualmente es educadora de Movimiento Somático, Body Mind Movement y desarrolla proyectos de danza social.

Artes plásticas - Artesanías

Benito Del Águila Malvárez

Ingeniero en Sistemas Electrónicos por el CETYS Tijuana (primera generación), Maestro en Promoción y Desarrollo Cultural por la Universidad Autónoma de Coahuila. Promotor de artesanos

mexicanos desde los inicios del comercio electrónico, especialmente de los Grandes Maestros del Arte Popular. Galerista por 6 años en Playas de Rosarito, galería en la

que también se realizaron presentaciones de libros y presentaciones de artistas escénicos como trova, tango y flamenco. Creador del festival de artes plásticas Rosarito Art Fest, Director Festival del Quijote y del Mercado de Arte Mexicano (Playas de Rosarito). Fundador del Latin American Art Festival (San Diego California), fundador del programa de programa semanal de entrevistas a artistas escénicos y plásticos "El Truco del Oficio" (transmitido semanalmente en Youtube y Facebook).

Música

Jeanete Ciénega Anda

Directora de administración, coordinación de diseño gráfico y logística de producción para las organizaciones ERIZO y Noroeste Movimiento. Fue miembro de la banda de Ska-Reggae Los Hijos del Santo y participó en la Ópera de la UABC. Ha documentado la escena local de la música como fotógrafa e integrante de una agrupación musical, formó parte del programa de radio Invasión Local en 102.5FM y Radio ERIZO. Ganadora del fondo PECDA, con el cual se llevó a cabo la revista digital ERIZOMEDIA.org, portal dedicado a las noticias del quehacer cultural e independiente.

Guillermo García Díaz

Lic. en Comunicación digital, gestor, desarrollador de talentos y promotor independiente de Tijuana; sus objetivos principales son generar alianzas estratégicas e intercambios para la construcción y el fortalecimiento de la industria musical independiente en México y Latinoamérica, apoyando la música emergente en el espacio regional, nacional e internacional, a través de la plataforma digital y productora de eventos Erizo Media y del corporativo creativo de reciente creación "Atajos del Norte" que brinda servicios de booking, vinculación, representación y management de talentos en la República Mexicana, así como distribución digital y consultorías de desarrollo

Abelardo Vázquez Ramos

Licenciado en Negocios Internacionales de CETYS Universidad. Director de una compañía de producción audiovisual, especializada en campañas publicitarias y políticas. Músico. Autor, Gestor, productor, consultor y manager musical. Entre su trayectoria, ha sido el manager de los grupos musicales Reik, Nikki Clan y Vázquez Sounds. Actualmente es funcionario público en la Secretaría de Economía e Innovación del Gobierno de Baja California como Director de Industrias Creativas.

Moda

Lissy Karin Baez Alvarez

Licenciada en Negocios Internacionales, Empresaria y Directora Administrativa de Exclusivos Baez, empresa de segunda generación dedicada a la comercialización y confección de artículos de piel. Esta empresa cuenta con un punto de venta en la zona centro de Tijuana, desde donde se ha posicionado tanto en el mercado local como en el extranjero. Además de la venta directa y la personalización de prendas, cuenta con un centro de manufactura en el cual produce tanto líneas propias como pedidos de otras marcas reconocidas en el mercado internacional. Actualmente esta empresa está integrando a la tercera generación.

Héctor Alberto Bravo

Licenciado en administración de Empresas por CETYS Universidad. Inició su carrera como comerciante de moda importando ropa. Posteriormente incursionó como diseñador, lo que lo llevó a convertirse en Cofundador de la Marca Concrete, empresa que cuenta con puntos de venta en ropa casual para caballero la cual también manufactura; además de comercializar sus productos por internet a través de su página oficial, cuentan con procesos de manufactura y actualmente están en proceso de expansión de su capacidad productiva.

Autoría

Jaime Eduardo Moncada Garibay

Estudió Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial, en la Universidad Tecnológica de Tijuana y cursó el grado de Maestría en Administración de Negocios en CETYS Universidad. El Mtro. Moncada es Consultor de negocios y docente en innovación de

modelos de negocio y emprendimiento en la escuela de administración y negocios de CETYS Universidad. Cuenta con más de 10 años de experiencia en desarrollo de startups, facilitando metodologías de innovación, creatividad y emprendimiento para el desarrollo de nuevas empresas y reestructuración de empresas

operando. Dentro de sus áreas de especialidad se encuentran la de Propiedad Industrial, donde ha tenido la oportunidad de asistir a cursos, diplomados y foros a nivel nacional e internacional sobre la protección de invenciones, registro de marcas y patentes, impartidos por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Jorge Francisco Sánchez-Jofras

Doctor en Ciencias Sociales con especialidad en estudios regionales y Maestro en Estudios Socioculturales por el Colegio de la Frontera Norte. Licenciado en Diseño Gráfico egresado de la Universidad Iberoamericana. Es profesor e investigador del Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades en CETYS Universidad, donde coordina el Centro de Excelencia en Desarrollo Humano y Social. Es miembro del Instituto de Investigación en Innovación, Emprendimiento y Cambio Social (INNSIGNIA) y participa en el grupo de investigación en la línea de innovación y emprendimiento cultural y creativo. Coordinó la Investigación y mapeo de ecosistemas de las industrias culturales y creativas en Tijuana realizada a través de la convocatoria emitida por Tijuana Innovadora en alianza con el Center for International Private Enterprise (CIPE).

Recientemente fue miembro del comité de experiencia HOME 2024 San Diego-Tijuana, Capital Mundial del Diseño.

Ana Marcela Sosa Arámburo

Egresada del MBA en Alta Dirección y de la licenciatura en Ingeniería Industrial y Sistemas de CETYS Universidad. Actualmente es Coordinadora de la Incubadora de Negocios del Campus Tijuana. Entre su experiencia profesional destaca servicio en la Coordinación de Promoción y Atracción de Inversión en la Secretaría de Economía Sustentable y Turismo; y en la Subsecretaría de Fomento Económico de la ahora Secretaría de Economía e Innovación del Estado de Baja California. En el 2015, emprendió con un proyecto en el sector de la manufactura y exportación de muebles, el cual continúa actualmente operaciones. Ha laborado en los sectores de agroindustria, comercio, sector maquilador, entre otros. Asesora de asociaciones civiles, emprendimientos, MIPYMES y empresas bajacalifornianas. Es consejera de CANACINTRA Tijuana, siendo una de las socias que impulsaron la conformación de la Comisión de Mujeres en la Industria y La Ruta del Empleo, que tiene como objetivo la integración laboral de personas en calidad de refugiadas en el sector industrial, en coordinación con ACNUR-ONU, COMAR, y Asylum Access México.



Referencias

- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press.
- Castro, R.A. et.al. (2017). Aprendiendo a emprender. Pearson.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2017). Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth. Hachette Books
- Durazo-Watanabe, E. (2022). Patrocinadores, políticas públicas y herramientas para el escalamiento e internacionalización. CETYS Universidad, Tijuana Innovadora y CIPE.
- Greffe, X. (2006). Gestión de empresas creativas. OMPI
- Godin, S. (2019). La vaca púrpura. Booket Paidós.
- Jáuregui, L. (2017). Emprendimiento en comercio electrónico. ¿Por qué es una buena idea pensar en comercializar tu producto en el comercio electrónico? En En Castro, R. et al, Aprendiendo a emprender (149-166). Pearson.
- Hernández, A. (2022) Gestión de Derechos de autor y propiedad intelectual. En Cham, K. y Castillo, L. (ed.) Manual del Emprendedor. Roadmap para emprender y escalar en las industrias culturales y creativas. Tijuana Innovadora y CIPE.
- Kelly, K. (2008, marzo 4). 1,000 True Fans. <https://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/> (QR24)
- Laoyan, S. (2021, septiembre, 10). 27 métricas clave para el éxito de tu negocio. Anasa. <https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples> (QR25)
- Longhurst, J. (2017). 1000 true Fans. Kindle.
- Luzardo, A. y Funes, G. (2019). Emprendimientos tecnocreativos. Creatividad y tecnología, ¿aliados o enemigos?. Banco interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/emprendimientos-tecnocreativos-creatividad-y-tecnologia-aliados-o-enemigos> (QR26)
- Moncada, J. (2017). La esencia de la planeación. En Castro, R. et al, Aprendiendo a emprender (41-52). Pearson.
- Osterwalder & Pigneur (2014). Generación de modelos de negocios. Deusto
- Price y Mujica (2018). Matchfunding: Una alternativa de financiamiento para las industrias creativas. Banco interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/matchfunding-una-alternativa-de-financiamiento-para-las-industrias-creativas> (QR27)
- Rachitsky. L. (2022a, julio 19). How to kickstart and scale a consumer business. Step 3: Craft your pitch. Lennys Newsletter. <https://www.lennysnewsletter.com/p/how-to-kickstart-and-scale-a-consumer> (QR28)
- Rachitsky. L. (2022b, agosto 16). Kickstarting and scaling a consumer business—Step 6: SCALE: Build your growth engine. Lennys Newsletter. <https://www.lennysnewsletter.com/p/growth-engines?triedSigningIn=true> (QR29)
- Ries, E. (2012). El método Lean Start Up. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Deusto

QR1



QR2



QR3



QR4



QR5



QR6



QR7



QR8



QR9



QR10



QR11



QR12



QR13



QR14



QR15



QR16



QR17



QR18



QR19



QR20



QR21



QR22



QR23



QR24



QR25



QR26



QR27



QR28



QR29



5

Patrocinadores, Políticas Públicas y Herramientas para el Escalamiento e Internacionalización

Índice

Cetys Universidad

Autoría

Jorge Francisco Sánchez-Jofras
Ingrid Kuri-Alonso
Mayer Cabrera-Flores Eduardo A.
Durazo-Watanabe Alicia León-Pozo
Creta Cota-Cota

• Introducción	135
• Inversión pública	136
Fondos Internacionales	
Fondos Nacionales	
Fondos Regionales	
• Inversión Privada	137
Fondos de Inversión Ángel	138
<i>Crowdfunding</i>	
Banca	
• Enlaces	139
Financiamiento público	
Financiamiento privado	
<i>Crowdfunding</i>	
Entidades crediticias	145
• Autoría	
• QRs	147

Introducción

Las industrias culturales y creativas se han posicionado a nivel global como un sector con potencial de convertirse en un motor de desarrollo.

Dado que utilizan elementos relacionados con la esencia de las regiones en donde se ubican, sus productos y servicios tienen un carácter de originalidad contruidos a partir de una trayectoria por muchos años, por lo que estas características las hacen difíciles de sustituir y altamente apreciados por las y los consumidores.

Otro componente importante es la capacidad de innovar a partir de un modelo basado en elementos creativos y culturales locales, pero con un alcance

y resonancia global. Entre otros existen elementos diferenciadores y distintivos que dan un carácter único altamente apreciado por los consumidores. Uno de los elementos más importantes de una organización es su resiliencia para perdurar en el tiempo, y la capacidad financiera sin duda es uno de los factores necesarios para lograr mantenerse en operación. Si bien en los ecosistemas más desarrollados existe una diversidad de mecanismos que permiten a las organizaciones acceder a diferentes modalidades de financiamiento, en ciudades en proceso de desarrollo del sector cultural y creativo -Tijuana es uno de estos ejemplos- existen huecos por lo que estos temas se vuelven un nuevo reto que deben afrontar.

Inversión Pública

La inversión gubernamental hacia los sectores culturales y creativos genera un importante multiplicador en la economía, y es innegable su valor como aportación al patrimonio intangible de las regiones. Este sector aporta al empleo, genera ingresos fiscales y productos y servicios de alto valor agregado que de manera horizontal se une a otros sectores como el turismo, la gastronomía o incluso otros menos evidentes como la manufactura.

El arte y la cultura también tienen la capacidad de generar identidad en comunidades marginadas y promueven el escalamiento y la inclusión social. La transmisión de prácticas, conocimientos y habilidades cognitivas y socioemocionales relacionadas a este sector se convierten en una dinámica educativa

que brinda oportunidades de superación económica y personal a sus participantes. Esto sin duda justifica la inversión pública por los efectos positivos que aportan a nivel de desarrollo de las comunidades.

Otro componente importante con relación a la inversión pública es la justicia distributiva y la facilitación del acceso a la infraestructura y en general los recursos culturales y creativos. Dentro de estas consideraciones se debe tomar en cuenta la preservación de los activos culturales para las generaciones futuras. Un elemento fundamental en la sostenibilidad a partir de la inversión pública es el acceso de los productores a los mercados y las barreras de entrada, pero también es deseable integrar en esta categoría el acceso de las y los consumidores a los productos y servicios.



Fondos Internacionales

En el continente americano se estima que las industrias culturales y creativas generan alrededor de 124 mil millones de dólares en ingresos y 1.9 millones de empleos en América Latina y el Caribe. A nivel internacional existen instancias cuya misión es impulsar el financiamiento de este sector. En general es posible ubicar esas instancias enfocadas en sus propias regiones por ejemplo el programa **Europa Creativa** dependiente de la Comisión **Europea** o el **Consejo Cultural Asiático**.

UNESCO a través del **Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC)** es una de las instancias más activas en el financiamiento. El propósito del FIDC es promover el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo que forman parte de la Convención de 2005 a la cuál México está adscrita. El FIDC apoya proyectos que tengan por objeto propiciar la creación de un sector cultural dinámico, principalmente a través de actividades que faciliten la introducción y/o la elaboración de políticas y estrategias que protejan y promuevan la diversidad de las expresiones culturales, así como reforzando las infraestructuras institucionales necesarias para mantener la viabilidad de este sector. Desde 2010, el FIDC ha financiado con más de 9.4 millones de dólares estadounidenses 129 proyectos en 65 países en desarrollo, los cuales cubren una amplia gama de áreas tales como el desarrollo y aplicación de políticas culturales, el fortalecimiento de las

capacidades de emprendedores, el mapeo y la creación de nuevos modelos de negocio.

El Banco Interamericano de Desarrollo tiene iniciativas de financiamiento enfocadas en el sector cultural y creativo mediante concursos de emprendimiento; la adquisición de obras de arte a creadores de la región; el trabajo comunitario por medio de filantropía, voluntariado, donaciones y campañas de recaudación de fondos; la organización de exhibiciones de arte y ha implementado el programa **Demand Solutions** con la meta de reunir a las mentes más creativas del mundo para discutir y compartir soluciones innovadoras que aborden los desafíos de desarrollo en la región. Cada año, el BID selecciona algunas de las *startups* más innovadoras de la región y las invita a presentar su idea y competir por premios en la *Venture Night*.

La Organización de Estados Americanos impulsa iniciativas que integran industrias creativas y culturales por medio de la organización llamada **Young Americas Business Trust** quienes por medio de programas de liderazgo, fomento a habilidades de negocios, concursos de negocios y diversas alianzas se encuentran activos en el ecosistema en donde la creatividad sin duda es un activo central.

Fuente:
Página UNESCO, FIDC [https://es.unesco.org/creativity/ifcd/what-is\(QR1\)](https://es.unesco.org/creativity/ifcd/what-is(QR1))

Fondos Nacionales

En México, la principal instancia de promoción de la cultura es la **Secretaría de Cultura**, quien emite diversas convocatorias destinadas a financiar proyectos, infraestructura y equipamiento. De acuerdo a su página Web es la institución encargada de la promoción y difusión de las expresiones artísticas y culturales de México, así como de la proyección de la presencia del país en el extranjero. Impulsa la educación y la investigación artística y cultural y dota a la infraestructura de espacios y servicios dignos para hacer de ella un uso más intensivo. Trabaja en favor de la preservación, promoción y difusión del patrimonio y la diversidad. Asimismo, apoya la creación artística y el desarrollo de las industrias creativas para reforzar la generación y acceso de bienes y servicios, además de

que promueve el acceso universal a la cultura aprovechando los recursos que ofrece la tecnología digital.

Entre las iniciativas de la Secretaría de Cultura destaca la de **México Creativo** que busca incentivar la economía cultural y creativa desde un ecosistema sociocultural, rico, diverso y sostenible, así como la meta de reactivar el Ecosistema Cultural y Creativo a partir de dinamizar sus Cadenas de Valor. Mediante los proyectos que denomina Nodo Creativo, impulsan procesos de capacitación, incubación, certificación y acompañamiento de proyectos sostenibles. Adicionalmente cuentan con un Observatorio Creativo con la meta de caracterizar el ecosistema y sus cadenas

de valor; medición y creación de indicadores enfocados a la economía. Una instancia dependiente de esta Secretaría es el [Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura](#) es el organismo cultural del gobierno mexicano responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional. Difundir y divulgar las artes, la literatura y el patrimonio artístico nacional; la educación y la investigación artística, la diversidad y los derechos en igualdad. Otra instancia relacionada es el [Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías](#) encargada de promover la

actividad artesanal del país y contribuir a la generación de un mayor ingreso familiar de las y los artesanos, mediante su desarrollo humano, social y económico.

Adicionalmente existen instancias públicas que apoyan emprendimientos en donde el componente creativo genera valor agregado y posibilita a este tipo de proyectos el acceso a recursos. Una de estas entidades es la [Secretaría de Economía](#) a través del nuevo [Sistema Emprendedor](#) creado para recibir, procesar y dar seguimiento a tus solicitudes de apoyo para acceder a las convocatorias del Fondo Nacional Emprendedor.

Fondos Regionales

A nivel estatal en Baja California se cuenta con la [Secretaría de Cultura](#), quien por medio del [Instituto de Cultura de Baja California](#) tiene por objeto preservar, promover y difundir la cultura y las artes, así como generar las condiciones necesarias para que la sociedad tenga acceso a bienes, servicios, actividades artísticas y culturales como elementos esenciales del desarrollo humano integral, dentro de un marco de respeto y tolerancia a la diversidad cultural que nos identifica como Estado. Esta entidad emite diversas [convocatorias destinadas al sector cultural](#).

En Tijuana la instancia paramunicipal encargada de este rubro es el [Instituto Municipal de Arte y Cultura \(IMAC\)](#)

dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal (DESOM) cuyo propósito es ser un puente entre artistas y tijuaneños, así como ofrecer espacios y actividades culturales para el disfrute de la ciudadanía. El IMAC es responsable de las cuatro Casas de Cultura - Tijuana, Playas de Tijuana, San Antonio de los Buenos y El Pípila-, la Red de Bibliotecas Municipales, así como el Archivo Histórico de Tijuana (AHT), el Museo de Historia de Tijuana (MuHTi) y las Galerías en sus diferentes espacios. Así mismo hospeda el [proyecto de Escuela de Música del Noroeste](#) en donde se ofrece el programa de Técnico Superior Universitario y Bachillerato Técnico en Música.

Inversión Privada

Los museos y otros sitios del patrimonio cultural se han visto cada vez más como impulsores de la regeneración de la comunidad y, por lo tanto, como fuente de ingresos y nuevos puestos de trabajo. El patrimonio cultural y una economía creativa vibrante pueden aumentar el atractivo territorial para el talento y la inversión. Al mismo tiempo, se ha vuelto prominente el papel de la cultura en el estímulo de la innovación, así como en el apoyo al bienestar, la salud, el aprendizaje permanente y la creación de capital social.

Esta economía se basa en el talento creativo como fuente principal de valor. La demanda de trabajadores creativos calificados es fuerte y evoluciona rápidamente en todos los sectores de la economía. Para cosechar

estos beneficios de generación de empleo, las ciudades y regiones necesitan datos más confiables para dar forma a sus políticas de fomento que soporten las empresas y las y los prestadores de servicios independientes.

El sector cultural y creativo está compuesto en gran parte por micro, pequeñas y medianas empresas y autoempresarios. Tales firmas coexisten con algunos grandes jugadores globales. Existe una fuerte demanda de datos mejores y más confiables, a nivel regional, sobre el desempeño de estas empresas, así como sobre formas de adaptar los ecosistemas de apoyo empresarial a sus necesidades específicas.

Fondos de Inversión Ángel

Un inversionista ángel es una persona con un gran patrimonio que brinda respaldo financiero a pequeñas empresas emergentes o personas emprendedoras, generalmente a cambio de participación accionaria en la empresa. A menudo, las y los inversionistas Ángel se encuentran entre la familia y las amistades de un empresario. Los fondos que brindan los inversionistas Ángel pueden ser una inversión única para ayudar a que el negocio despegue o una inyección continua para apoyar y llevar a la empresa a través de sus difíciles etapas iniciales. México cuenta con una importante red de inversionistas Ángel que habilitan a los proyectos con potencial de crecimiento y por lo tanto de rentabilidad. Dado el tamaño actual del sector los fondos más

adecuados son los correspondientes a la etapa semilla. En esta modalidad y como su nombre lo indica, los inversionistas "Semilla" o "Ángel" suelen ser los primeros inversionistas en un negocio, seguidos por las firmas de capital de riesgo y finalmente las firmas de capital privado. Los inversionistas ángeles o semilla participan en negocios que están en una etapa tan temprana que pueden no tener ingresos y contar con pocos o ningún cliente. En general presentan un plan de negocios bien desarrollado, un prototipo, una prueba beta, un producto mínimo viable (MVP) o estar en un nivel de desarrollo similar. Algunas de las empresas, sin embargo, pueden tener ingresos o incluso flujo de efectivo pero es poco común.

Crowdfunding

El crowdfunding es un término inglés que hace referencia a un tipo de financiación colectiva realizada a través de plataformas online, en la que a través de pequeñas aportaciones se financia un determinado proyecto o iniciativa. El crowdfunding pone en contacto a personas que tienen una idea de negocio y necesitan financiación con otras que están dispuestas a invertir una determinada cantidad de dinero a cambio de una recompensa, no siempre monetaria. A este respecto, no hay ninguna limitación: en las plataformas puedes ver campañas de crowdfunding destinadas a reunir el dinero necesario para llevar adelante proyectos musicales, publicar un libro de fotografías u otros proyectos

creativos. Si bien puede haber variaciones, el proceso es similar para todas: se elige una plataforma de crowdfunding; se presenta el proyecto mediante una descripción, tiempo requerido para ponerlo en operación, modalidad de recompensa; se publica y es en este tiempo que la campaña del proyecto estará disponible; finalmente hay un cierre del proyecto habiendo conseguido o no la totalidad de los fondos solicitados. La plataforma se encarga de gestionar y asegurarse de que el modelo de recompensa se cumpla o, en el caso de que finalmente no se lleve a cabo, se realice la devolución de las aportaciones.

A continuación se muestran los tipos más comunes:

Crowdfunding de recompensas

Es el modelo de financiación colectiva más común. En este tipo de campañas, los inversores realizan una aportación monetaria a cambio de un producto o servicio relacionado con el proyecto en el que está invirtiendo, generalmente teniendo acceso preferencial al producto o servicio ofertado.

Crowdfunding de donación

Existen una gran variedad de proyectos relacionados con causas sociales o proyectos solidarios que siguen este modelo de financiación. Es decir, se presenta la idea o el proyecto, las y los donantes aportan por su empatía con la causa, sin esperar nada a cambio.

Crowdfunding de acciones

Es otro de los tipos más utilizados. Mediante este modelo, el micro inversor recibe como contraprestación la posibilidad de formar parte del proyecto como accionista a través de acciones o participaciones de la empresa. Al convertirse en accionistas de la empresa, las y los inversores reciben un porcentaje de los beneficios, en función de la aportación realizada.

Crowdfunding de préstamo

También conocido como crowdlending, es el modelo más similar al tradicional sistema financiero. En él se ofrece como contraprestación al prestamista un tipo de interés sobre el dinero prestado, aunque generalmente este tipo de interés es mucho más bajo que el del mercado.

Banca

Existe en la actualidad un alza en las entidades de **fintech que ofrecen productos crediticios**, cuentas y otros servicios muy parecidos a los de los bancos tradicionales pero en versión digital. Los challenger banks son entidades financieras que cuentan con una licencia bancaria.

Las y los usuarios en este segmento han incrementado de manera importante debido a las numerosas ventajas que tienen, entre las que destacan los bajos costos (e incluso cero) de estas entidades, así como la solicitud mínima de requisitos para la creación de una cuenta.

Como son entidades sin sucursales, todas las gestiones y operaciones se realizan a través de la aplicación y la atención al cliente es *online*. En general la apertura de cuenta se da en cuestión de minutos y sin la burocracia

habitual de las entidades tradicionales. Una estrategia que utilizan es la oferta de cuentas con menores comisiones y sin vinculación, además de que las transferencias internacionales suelen ser más baratas o gratuitas. Al contar una licencia bancaria, las y los clientes disponen de una cuenta y no únicamente de tarjetas, aunque en general la mayoría de las operaciones y trámites se realizan desde la aplicación.

Un beneficio adicional que se ha visto es el lograr acuerdos con determinados comercios y empresas para que los clientes obtengan descuentos y promociones. Esto habla de una evolución para adaptarse a las peticiones y necesidades de los clientes, por lo que, en el caso del sector cultural y creativo, estas opciones de banca pudieran ser una mejor alternativa que la banca tradicional, con oferta de productos financieros genéricos y estandarizados.

Enlaces a fuentes de financiamiento público

Apoyo a la infraestructura cultural de los estados (PAICE)

Fuente: <https://www.cultura.gob.mx/gobmx/convocatorias/detalle/3399/paice-2022> (QR2)
Presupuesto: \$35,000,000

Organismo: Secretaría de Cultura del Gobierno de México
Destinatarios: Gobiernos estatales y municipales, Sindicatos, PyMEs, Grandes compañías, tercer sector
Descripción: La Secretaría de Cultura, a través de la Dirección General de Vinculación Cultural, con el objetivo de contribuir a dotar de vida o fortalecer a la

infraestructura cultural con la finalidad de disminuir la desigualdad existente en materia de desarrollo cultural, y de aprovechar o crear espacios dedicados al arte y la cultura, convoca a Gobiernos estatales, municipales y alcaldías de la Ciudad de México, universidades públicas estatales, así como a todas aquellas Organizaciones de la Sociedad Civil que cuenten entre sus objetos constitutivos la promoción y fomento de las artes y la cultura.

Arte y cultura frente al covid

Fuente: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/arte-y-cultura-frente-al-covid-convocatoria-quecontribuye-a-la-reactivacion-economica-del-sector-cultural-sudcaliforniano?idiom=es>

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura del Gobierno de México / Instituto Sudcaliforniano de Cultura/ Apoyo a Instituciones Estatales de Cultura (AIEC)

Destinatarios: Creadores, comunidad artística y agentes culturales de Baja California Sur con trayectoria artística mínima de cinco años.

Descripción: Podrán participar artesanas y artesanos,

creadores visuales, artistas escénicos, gestores y agentes culturales mayores de edad, con residencia y trayectoria artística mínima de cinco años en el estado de Baja California Sur, para la realización de un proyecto de retribución social en alguno de los dos formatos propuestos: virtual (video de 10 a 20 minutos que se difundirá a través de las redes sociales del Instituto Sudcaliforniano de Cultura) y presencial (a ejecutarse cuando lo permita la autoridad sanitaria del estado), acorde a su desempeño artístico enmarcado en las siguientes disciplinas: artes escénicas, artes visuales, literatura y promoción lectoescritora y arte popular.

Banco de funciones

Fuente: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/lasecretaria-deculturamantieneapoyospara-el-sector-durante-contingenciapor-covid-19>

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura del Gobierno de México

Destinatarios: Personas físicas PyMEs, tercer sector

Descripción: Se anunció el "banco de funciones" para que las y los artistas, creadores, conferencistas, etcétera, contratados para las fechas de entre el 20 de marzo y el 20 de abril puedan recibir sus pagos a tiempo y reponer sus presentaciones en otro momento del año, o bien, realizarlas a distancia.

CNDCI/ Convocatoria Alas de lagartija (Literatura infantil y juvenil)

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1172&disciplina=\(QR3\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1172&disciplina=(QR3))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Personas físicas

Descripción: Pueden participar autores y autoras de nacionalidad mexicana con un máximo de dos obras de su autoría, inéditas y de temática libre.

Concursos de arte popular

Fuente: <https://www.gob.mx/fonart?tab=programa-v3-concursos-de-arte-popular> (QR4)

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías

Destinatarios: Personas físicas PyMEs, tercer sector

Descripción: Por medio de estos concursos, se busca reconocer a las personas artesanas, que se distinguen por la preservación, rescate o innovación de las artesanías, así como aquellos que mejoran las técnicas de trabajo y recuperan el uso y el aprovechamiento sostenible de los materiales.

CONTIGO EN LA DISTANCIA / Cultura desde casa / Convocatoria para creadores y artistas

Fuente: <https://contigoenladistancia.cultura.gob.mx/detalle/convocatoria-paracreadores-y-artistas> (QR5)

Presupuesto: \$27,020,000

Organismo: Secretaría de Cultura del Gobierno de México

Destinatarios: Personas físicas

Descripción: La Secretaría de Cultura ha preparado para ti este espacio de cultura digital y de libre acceso, donde encontrarás recorridos por museos y zonas arqueológicas, películas, libros, conciertos, conferencias, documentales, obras de teatro, audios, aplicaciones y mucho más.

Convocatoria Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE)

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=807&disciplina=\(QR6\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=807&disciplina=(QR6))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología

Destinatarios: Gobiernos estatales, gobiernos municipales, alcaldías de la Ciudad de México y universidades públicas estatales

Descripción: Se busca contribuir a dotar de vida a la infraestructura cultural desaprovechada o en desuso y crear espacios dedicados al arte y la cultura en demarcaciones que no cuentan con infraestructura cultural suficiente.

DGCP/ Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC)

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=215&disciplina=\(QR7\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=215&disciplina=(QR7))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura Destinatarios: Personas físicas

Descripción: Este programa atiende a indígenas, afrodescendientes, grupos vulnerables o comunidades pertenecientes a ámbitos rurales y urbanos que tienen interés en instrumentar una intervención o proyecto cultural.

Espacios escénicos independientes en resiliencia

Fuente: <https://contigoenladistancia.cultura.gob.mx/detalle/espacios-escenicosindependientes-en-resiliencia> (QR8)

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Compañías constituidas, colectivos de teatro y espacios escénicos independientes con

experiencia comprobable de tres años de trabajo continuo. Los espacios escénicos independientes que no cuenten con una compañía titular podrán participar en la presente convocatoria mediante la conformación de un grupo de trabajo o invitación expresa de un grupo en calidad de residente.

Estímulo fiscal a proyectos de inversión en producciones culturales (efiartes)

Fuente: <https://www.estimulosfiscales.hacienda.gob.mx/es/efiscales/efiartes> (QR9)

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Destinatarios: Personas físicas, PyMEs

Descripción: Es un beneficio que se otorga a la creación y producción de las diferentes artes, como son las artes visuales, la danza, la música y el teatro y en la Edición y Publicación de Obras Literarias Nacionales, consistente en aplicar un crédito fiscal por el monto aportado por un contribuyente del Impuesto sobre la Renta (ISR) a un proyecto de inversión.

Estímulo fiscal a proyectos de inversión en la producción y distribución cinematográfica nacional (eficine)

Fuente: <https://www.estimulosfiscales.hacienda.gob.mx/es/efiscales/eficine> (QR10)

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Destinatarios: PyMEs, Grandes compañías

Descripción: Es un beneficio que se otorga a la industria cinematográfica por la producción y distribución de largometrajes, consistente en aplicar un crédito fiscal por el monto aportado a un proyecto de inversión en la producción o en la distribución por un contribuyente del Impuesto sobre la Renta (ISR).

Europa Creativa

Fuente: <https://culture.ec.europa.eu/creativeeurope> (QR11)

Presupuesto: 2,440 millones de euros

Organismo: Unión Europea/Comisión Europea

Destinatarios: Organizaciones culturales y creativas de Estados tanto miembros o no de la Unión Europea, así como los países del Espacio Económico Europeo, sus países candidatos potenciales y aquellos pertenecientes a la Política Europea de Vecindad (estos tres últimos casos estando sujetos a varias condiciones).

Descripción: Este programa busca invertir en acciones que refuercen la diversidad cultural y que respondan a las necesidades y desafíos de los sectores cultural y creativo. Los principales objetivos del programa son salvaguardar, desarrollar y promover la diversidad y el patrimonio cultural y lingüístico europeo y aumentar la competitividad y el potencial económico de los sectores cultural y creativo, en particular el sector audiovisual.

FONCA/ Becas Conacyt Cultura: Creadores del Futuro (becas para estudios en el extranjero)

Fuente: https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1184&disciplina= (QR12)

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología

Destinatarios: Personas físicas

Descripción: Este programa se crea con el objetivo de ofrecer apoyos económicos para la formación de las y los profesionistas mexicanos a nivel de doctorado y maestría, en la modalidad de becas de formación, en programas presenciales de tiempo completo en el extranjero.

FONCA/ Convocatoria de Artes Verbales

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1176&disciplina=\(QR13\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1176&disciplina=(QR13))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Integrantes de comunidades en las que se habla alguna lengua indígena en alto riesgo de desaparición

Descripción: Los interesados deben presentar proyectos para conformar registros de expresiones orales, literarias o artísticas de las lenguas en riesgo de desaparecer. Se otorgarán hasta 23 apoyos por un monto de \$100,000, a cada proyecto.

FONCA/ Creadores escénicos

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=285&disciplina=\(QR14\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=285&disciplina=(QR14))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Personas mexicanas y extranjeras que, mediante documentos expedidos por la Secretaría de Gobernación, acrediten su condición inmigrante o inmigrada en el país.

Descripción: Otorgamiento de hasta 90 estímulos económicos de diferentes cantidades de acuerdo a la categoría en la que se esté inscrito el participante.

FONCA/ Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=284&disciplina=\(QR15\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=284&disciplina=(QR15))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Las y los creadores, intérpretes, investigadores, gestores, promotores, educadores, curadores, agrupaciones, espacios culturales independientes, entre otros.

Descripción: se ofrece hasta \$250,000 pesos mexicanos a iniciativas que no cuenten con otras aportaciones económicas.

Coinversión: se ofrece recursos económicos hasta por \$750,000 a proyectos que cuenten con otras aportaciones, en efectivo o en especie.

FONCA/ Jóvenes Creadores

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=6&disciplina=\(QR16\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=6&disciplina=(QR16))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Personas físicas de entre 18 y 34 años.

Descripción: Se otorgarán hasta 225 apoyos. Las personas seleccionadas recibirán mensualmente un monto económico de \$8,532.20, por un periodo de doce meses.

FONCA/ México en Escena. Grupos artísticos

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=490&disciplina=\(QR17\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=490&disciplina=(QR17))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Grupos artísticos profesionales del país en alguna de las siguientes disciplinas: circo, danza, música, ópera, interdisciplina escénica y teatro.

Descripción: Se otorgarán 10 apoyos a grupos artísticos con trayectoria mínima de cinco años, constituidos como persona moral que presenten proyectos cuya realización requiera y justifique un financiamiento de \$1,740,000; a su vez, se otorgarán 48 estímulos económicos a grupos artísticos con trayectoria mínima de cinco años, constituidos como persona moral, que presenten proyectos cuya realización requiera y justifique un financiamiento de \$1,200,000.

FONCA/ Programa de Apoyo a la Traducción (PROTRAD)

Fuente: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1&disciplina=\(QR18\)](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1&disciplina=(QR18))

Presupuesto: Indefinido

Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Editoriales tanto mexicanas como extranjeras.

Descripción: Este programa tiene el fin de contribuir a la promoción y difusión internacional de la cultura nacional y promover el intercambio cultural.

FONCA/ Residencias Artísticas

Fuente: Sistema de Información Cultural
Presupuesto: Indefinido
Organismo: Secretaría de Cultura

Destinatarios: Personas físicas
Descripción: Entrega de estímulos económicos y proporcionamiento de estancias.

FONCA/ Sistema Nacional de Creadores de Arte

Fuente: https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=461&disciplina= (QR19)
Presupuesto: Indefinido
Organismo: Secretaría de Cultura
Destinatarios: Artistas dedicados a la creación en las siguientes disciplinas: letras, letras en

lenguas indígenas, coreografía, dramaturgia, medios audiovisuales, artes visuales, composición musical y arquitectura.
Descripción: Entrega de estímulos para hasta 200 proyectos en forma de una beca mensual de \$32,173.00 , la cual se mantendrá hasta por tres años.

IMCINE/ Convocatorias de Apoyo a la Producción del Programa Presupuestario Fomento al Cine Mexicano FOCINE/IMCINE: Nuevas rutas, nuevas historias

Fuente: https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=convocatoria&table_id=1164&disciplina= (QR20)
Presupuesto: Indefinido
Organismo: Secretaría de Cultura
Destinatarios: Personas físicas y morales
Descripción: Estas convocatorias buscan impulsar el desarrollo de la industria y la economía del sector en todas sus modalidades, se puede participar en las siguientes modalidades: consolidación financiera de

largometrajes; producción de largometrajes de ficción, producción de largometrajes documentales; preproducción y producción de cortometrajes y largometrajes de animación; producción de cine para las infancias (niñas, niños y adolescentes); producción de óperas primas de escuelas de cine o con especialidad de cine; producción de cortometrajes por región y con trayectoria; posproducción de largometrajes y cortometrajes; producción de largometrajes en colaboración con los Estados.

Sondeo sobre el impacto del covid-19 en el sector de las economías culturales y creativas

Fuente: <https://mexicocreativo.cultura.gob.mx/inicio/observatorio/sondeo-020/> (QR21)
Presupuesto: Indefinido
Organismo: Secretaría de Cultura
Destinatarios: Todo publico.
Descripción: A partir de una serie de diálogos públicos buscamos poner en perspectiva la información recabada en el Sondeo junto con otras encuestas y relevamientos que se han aplicado en México, en otros

países e iniciativas de organismos internacionales. A partir de poner a dialogar la diversidad de resultados que se han obtenido con esas herramientas, quisimos poner el foco en los hallazgos significativos que puedan dar cuenta de las problemáticas complejas que enfrentamos. Confrontar, comparar y buscar la complementariedad de los datos como el camino para construir soluciones nuevas, líneas estratégicas de acción para un futuro cercano.



Enlaces a fuentes de financiamiento privado

Amplifica Capital

Fuente:

<https://www.amplifica.capital/> (QR22)

Organismo: Se dedica a invertir en empresas en etapa semilla en México y Latinoamérica que incrementen la participación y oportunidades de las mujeres en la economía.

Sectores: Preferentemente: Agtech, Fintech, Edtech, Cleantech y Salud de la mujer.

AngelHub

Fuente:

<https://www.angelhub.mx/> (QR23)

Organismo: AngelHub es una red de Clubes de Inversionistas Ángeles con presencia local en diversas ciudades de México.

Sectores: No especificado

Angel Ventures

Fuente:

<https://www.angelventures.vc/> (QR24)

Organismo: Fundada en 2008, AV es una de las firmas mexicanas de capital de riesgo más activas e influyentes de América Latina. La firma invierte en empresas que se encuentran en etapas iniciales o de crecimiento temprano al convertirse en un inversionista líder de la Serie Semilla y la Serie A en nuevas empresas que impulsan modelos de negocios innovadores adaptados al mercado latinoamericano.

Sectores: TIC, E-Commerce, FinTech, IoT, Inteligencia Artificial y BioTech (AgriTech, Food Tech y Medio Ambiente).

Angel Investment Network

Fuente:

<https://www.angelinvestmentnetwork.com.mx/> (QR25)

Organismo: Reúnen a las empresas que buscan inversiones y a los inversores con el capital, los contactos y el conocimiento para ayudar a que tengan éxito.

Sectores: Software, Alimentos y Bebidas, Inmobiliario, Hostelería y Restaurantes, Tecnología, Comercio al por Menor.

ArkFund

Fuente:

<https://www.arkfund.co/> (QR26)

Organismo: Fondo de etapa pre-semilla y semilla que invierte tickets de USD \$50 mil

Sectores: Fintech, Consumer, Health, Edtech, y Enterprise Software.

Avalancha Venture

Fuente:

<https://avalancha.ventures/> (QR27)

Organismo: Invierte tickets de USD \$50 mil en empresas que utilizan la tecnología para abrirse paso en su respectivo mercado.

Sectores: Banca de inversión, energías, finanzas, alimentos y telecomunicaciones.

Balero

Fuente:

<https://balero.us/> (QR28)

Organismo: Invierte tickets de entre USD \$75 mil y USD \$125 mil en empresas latinoamericanas que usan la tecnología para solucionar un problema.

Sectores: Salud, educación y entretenimiento.

Carabela

Fuente:

<https://www.carabela.vc/> (QR29)

Organismo: Invierten en empresas que buscan impactar en la vida de millones de personas latinoamericanas por medio de la tecnología. Invierten tickets de entre 2 y 3 millones de pesos mexicanos.

Sectores: TIC, E-Commerce, Fintech, Insurtech, Edtech, Hrtech, Proptech, Foodtech y Cleantech.

Patreon

Fuente:

<https://www.patreon.com/es-ES> (QR30)

Descripción: Plataforma para creadores que les permite ganar dinero por lo que ya están creando (webcómics, vídeos, canciones...). Los fans pagan al mes o por cada publicación creada y los creadores obtienen ingresos. En el caso de los mecenas, Patreon les ofrece la posibilidad de unirse a la comunidad de sus creadores favoritos y pagarles para que sigan haciendo ese trabajo que tanto les gusta. De esta forma, el creador obtiene una fuente de ingresos regular (cada vez que publica algo nuevo) mientras el patrocinador se convierte en un mecenas de las artes.

Snowball

Fuente:

<https://www.snowball.mx/> (QR31)

Descripción: Comunidad de inversión en donde se pueden fondar ideas e invertir en emprendedores de México.

Enlaces a fuentes de entidades crediticias

Albo

Fuente:

<https://www.albo.mx/> (QR32)

Descripción: Albo es un Neobanco Mexicano que ofrece servicios financieros digitales, tarjeta de débito virtual, así como una plataforma para empresas donde es posible realizar pagos, transferencias, depósitos y más gestiones bancarias a través de la App de Albo y una tarjeta física respaldada por Mastercard Internacional.

Clara

Fuente:

<https://www.clara.com.mx/> (QR33)

Descripción: Tarjeta de crédito empresarial, solución de pagos y plataforma de control de gastos. Ofrece tarjetas de crédito físicas y virtuales.

Creditea

Fuente:

<https://www.creditea.mx/> (QR34)

Descripción: Empresa de préstamos personales en línea que pertenece al grupo financiero International Personal Finance PLC con presencia en España, Polonia, Australia, Finlandia, Estonia, Lituania, Letonia y México

Cuenca

Fuente:

<https://cuenca.com/> (QR35)

Descripción: Cuenca ofrece servicios bancarios principalmente a jóvenes en México. Los inversionistas participan con capital que contribuye a la creación de una nueva cultura financiera que da acceso a todos los servicios que antes unos cuantos tenían.

DUX Capital

Fuente:

<https://www.duxcapital.vc/> (QR36)

Organismo: Se enfoca en invertir en empresas semilla potenciales en Latinoamérica y Estados Unidos. Sectores: Consumo y retail, tecnología e impacto.

Fondeadora

Fuente:

<https://fondeadora.com/> (QR37)

Organismo: Alternativa de banca completamente digital. Cuentan con más de 250,000 usuarios y actualmente es el *challenger bank* con mayor crecimiento en México. Cuentan con el respaldo de inversionistas líderes a nivel global, como Google (Gradient Ventures), Portag3 Ventures, e Ignia.

Klar

Fuente:

<https://www.klar.mx/> (QR38)

Descripción: Banco virtual en México - Neobanco-, el cual permite solicitar una tarjeta de débito y abrir una cuenta digital de manera expedita sin anualidad ni comisiones. Al ser un banco virtual no ofrece atención presencial, ni sucursales físicas, por lo que todo el contacto, atención al cliente o contratación se hace de forma 100% digital a través de su página Web.

Kubo Financiero

Fuente:

<https://www.kubofinanciero.com/> (QR39)

Descripción: Plataforma multiproducto, que ofrece acceso a ahorro, inversión, préstamos, débito y transferencias.

LEAP Global Partners

Fuente: <http://www.leapglobalpartners.com/> (QR40)

Organismo: Se enfoca en catalizar nuevas empresas enfocadas en las áreas de interés en todo el continente americano.

Sectores: Fintech, Marketplaces y Saas

Polígono Capital

Fuente:

<https://www.poligonocapital.com/> (QR41)

Organismo: Tiene por objeto la inversión en empresas en etapa temprana que tengan como medio la tecnología para alcanzar sus objetivos en el mercado.

Sectores: Mercado de capital, crediticio, inmobiliario y capital de riesgo.

Yotepresto

Fuente: <https://www.yotepresto.com/> (QR42)

Descripción: Conectan directamente a personas que necesitan un préstamo con personas que quieren invertir su dinero. Con la meta de que el que pide prestado pague menos intereses y que el que invierte su dinero gane rendimientos atractivos.

Redwood Ventures

Fuente:

<https://www.redwood.ventures/portfolio/> (QR43)

Organismo: Buscan invertir en toda aquella empresa que use la tecnología para desarrollar su industria.

Sectores: No especificado

Soldier Field Angels

Fuente:

<https://www.soldiersfieldangels.com/> (QR44)

Organismo: Se centra en invertir en empresas semillas con alto impacto tanto en México, como en toda Latinoamérica.

Sectores: Desarrollo sustentable, automotriz.

Stella Maris Partners

Fuente:

<https://www.stellamaris.mx/> (QR45)

Organismo: Se enfoca en invertir en empresas de reciente creación con gran potencial y con el anhelo de cambiar a México y al mundo.

Sectores: No especificado

Enlaces a fuentes de crowdfunding

Donadora

Fuente:

<https://donadora.org/> (QR46)

Descripción: Existen diversas categorías de impacto dentro de las cuales se recaudan fondos para atender desde temas de salud, proyectos comunitarios, culturales, deportivos y de sustentabilidad hasta rescate animal.

Fondify

Fuente:

<https://fondify.org/es/> (QR47)

Descripción: Comunidad de inversión centrada en ONG's con causas sociales

Ideame

Fuente:

<https://www.idea.me/> (QR48)

Organismo: Plataforma especializada en América Latina que conecta a emprendedores que necesitan dinero para financiar sus ideas con colaboradores que aportan pequeñas sumas de dinero para ser parte de la iniciativa y recibir una recompensa a cambio.

Goteo

Fuente:

<https://www.goteo.org/> (QR49)

Descripción: Plataforma de crowdfunding o financiación colectiva (aportaciones monetarias) y colaboración distribuida (servicios, infraestructuras, microtarefas) para proyectos que además de ofrecer recompensas individuales generen retornos colectivos. Esto es, que fomenten el procomún, el código abierto y/o el conocimiento libre. Como miembro de esta red puedes cumplir uno o varios roles: impulsando un proyecto, co-financiándolo o colaborando en su consecución.

Kickstarter

Fuente:

<https://www.kickstarter.com/mexico> (QR50)

Descripción: La iniciativa Seguimos Activos está encaminada a apoyar los espacios culturales o negocios independientes durante la crisis del COVID-19 a la vez que se mantienen conectados con tu comunidad. Locales o espacios de música, cines, galerías de arte, restaurantes, espacios de arte y espectáculos, espacios para creadores, conferencias, festivales, librerías y más lugares están invitados a publicar proyectos.

