

Camino a la escalabilidad para las industrias culturales y creativas integrando tecnologías digitales





Autores

Jorge Sánchez-Jofras
Jaime Moncada Garibay
Marcela Sosa Aramburo

CETYS Universidad, 2022.

DISEÑO GRÁFICO
Felipe Torres Moreno

Índice de contenidos

Antes de empezar	1
Metodologías ágiles en el desarrollo de startups	2
13 pasos para el escalamiento de actividades en las industrias culturales y creativas	2
1: Visión de camino	2
2: Conecta con tu audiencia	4
3: Concepto de escalamiento cultural y creativo	5
4: Diseño de innovaciones	6
5: Modelos de negocio para las ICC	7
6: Desarrollo del catálogo creativo	9
7: Registro de propiedad intelectual	10
8. Creación de mercados para las ICC	14
9: Implementación de tecnologías digitales	16
10: Marketing y marca personal	18
11: Rediseño Operativo	20
12: Modelado de estrategia financiera	27
13: Pitches creativos	28
Apoyos adicionales	30
Recursos para la aceleración y escalabilidad de startups	30
Entrenamiento para volverte financieramente fit y tech savy	34
Programas e instituciones de apoyo público	34
Creativos entrevistados	37
Sobre los autores del fascículo	40
Referencias	41

Antes de empezar

Estimado 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 12 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 mentores 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 creativos 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?

13 pasos para el escalamiento de actividades en las industrias culturales y creativas

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 los músicos, los danzantes, los actores, los artistas y los 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 de 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 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 pueden apoyar el desarrollo de este paso. De igual modo, cabe señalar que la mayoría de los participantes 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 deben considerar para la sostenibilidad de las empresas culturales y creativas, es la red de aliados, socios, amistades o patrocinadores 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, muchos creativos, 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. Los participantes 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 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.

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 los alumnos de danza. Dicho en sus propias palabras: **“en nuestra época, la entrega a la preparación artística era total, mientras que ahora 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 o 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 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 las personas 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 de las personas?

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 faltan 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 ni siquiera 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 integrarlos 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 a todo 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 los clientes.

Innovación desde la experiencia del cliente

Todo lo referente a cómo vamos a entregar el valor a nuestros clientes 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 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 pueden proporcionar su utilización. Solo por mencionarte algunas: Design Thinking, Scamper, hackathones.

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

Para 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.), fuentes de ingreso. Además considerar recomendaciones de carácter fiscal y contable, en dado caso de que no seas un experto, se sugiere tener la ayuda de expertos, para poder encuadrar nuestro 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 nuestros entrevistados, 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 auditorías, 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/>

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 personalizables, 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/>

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

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 creadores y administradores 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 al 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 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 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 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/>

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/)

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) 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)

¿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 en tu mente, 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.

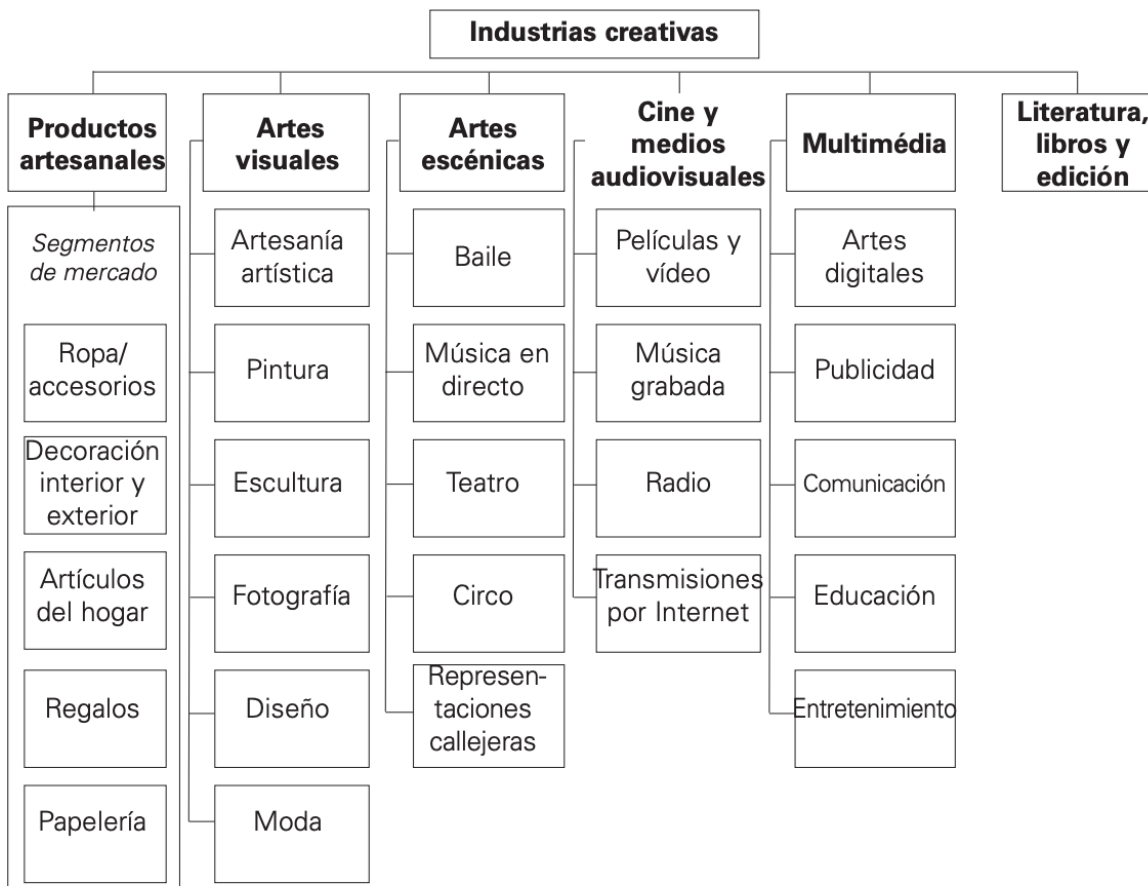
2.- Selecciona la instancia (organización) donde harás el registro. Recuerda que la elección de ésta dependerá de lo que desees registrar. 3.- Ingresa a las páginas y descarga los formatos de registro (www.gob.mx/impi, www.indautor.gob.mx)

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.

5.- 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, 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 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 clientes 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 Jongo 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 dichos miembros 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>

9: Implementación de tecnologías digitales

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.

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 clientes, inversionistas, etcétera, que buscarán visitar tu sitio web y te recomendamos cuidar 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 que 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

Si no has explorado, los beneficios del comercio electrónico, en este paso es justamente lo que recomendamos hacer.

Hoy en día hay un abanico muy amplio de plataformas de comercio electrónico. Dependiendo de tu giro, se recomienda hacer un análisis sobre aquellas plataformas conocidas y las emergentes que pudieran ayudarte a escalar tu negocio basado en incremento de ventas. Como parte de los programas estatales de apoyo a empresas Bajacalifornianas se han hecho alianzas con Mercado libre y Amazon para capacitar a emprendedores y empresarios sobre los diferentes aspectos del comercio electrónico. De hecho, con Mercado Libre existe una tienda oficial denominada *Consume la Baja*, a continuación te compartimos el promocional emitido por la Secretaría de Economía e Innovación del Gobierno de Baja California.

**¡ANÚNCIATE
Y POTENCIALIZA
TUS VENTAS!**

Además disfruta de los beneficios de pertenecer a la tienda oficial de **Consume la Baja en Mercado Libre**

PASOS A SEGUIR

- 1 Regístrate y abre tu tienda en Mercado Libre
- 2 Llena el registro de la SEI (link en la descripción), es muy importante que sean los datos con los que diste de alta en Mercado Libre
- 3 Recibirás un correo de confirmación, informándote que eres parte de Consume la Baja

Más información al correo:
rurias@baja.gob.mx

mercado libre

BAJA CALIFORNIA
GOBIERNO DEL ESTADO

ECONOMÍA
Secretaría de Economía e Innovación

Conel corazón por delante.

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 tus clientes 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 nuevos clientes 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 implica ello, 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 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 en el cliente.

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 proveedores (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 del cliente

- Puntaje de lealtad de los clientes (NPS)
- Tasa de retención de clientes
- Tasa de abandono o fuga de clientes
- Comentarios de clientes
- Vida media del cliente
- Valor de vida del cliente (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 los empleados
- Tasa de retención de empleados
- Comentarios de 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. Cómo puedes acelerar el crecimiento de tu negocio.

- 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 Metrics 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		LTWCAC					Optimize Growth Spend Efficiency
 cameo	GMV			Number of Orders			Optimize Number of Transactions
 Casper	Revenue	Margins					Optimize Unit Economics
 coda	Revenue Growth				DAU14		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
 lyft				Number of Rides			Optimize Number of Transactions
 miro				Collaborative Boards			Optimize Sharing
 NETFLIX				Median View Hours per Month			Optimize Depth of Engagement
 Notion	Revenue Growth						Optimize Revenue Growth
 PARADE	Monthly GMV		Number of Creators Making Over \$K				Optimize Number of Activated Users (Supply)

Fuente: <https://future.a16z.com/north-star-metrics/>

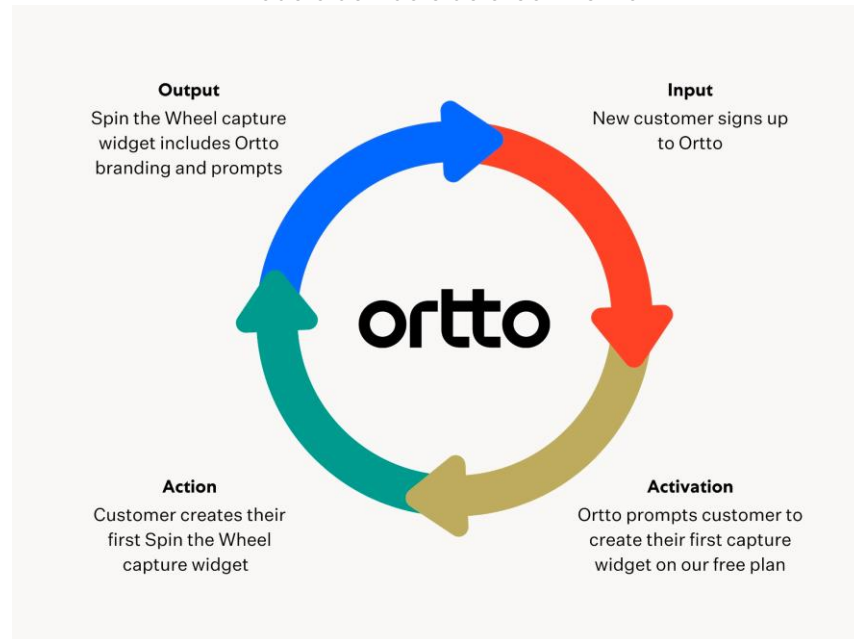
Bucles de crecimiento en tu modelo de negocio

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 le ayudan a identificar las métricas clave en las que debe centrarse para acelerar el crecimiento.

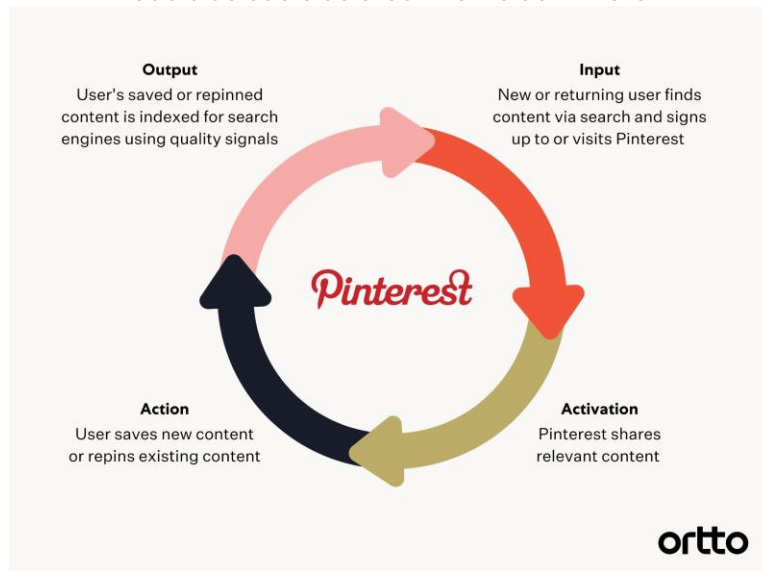
- Identificar lo que necesita mejorar (por ejemplo, la gente no se está inscribiendo).
- ¿Cómo podemos mejorar estas métricas? Esto podría significar cambiar los mensajes del programa o llegar a través de diferentes canales, como las redes sociales y las campañas de marketing por correo electrónico, en lugar de depender únicamente de las recomendaciones de boca en boca de los actuales usuarios.

Modelo de Bucle de crecimiento



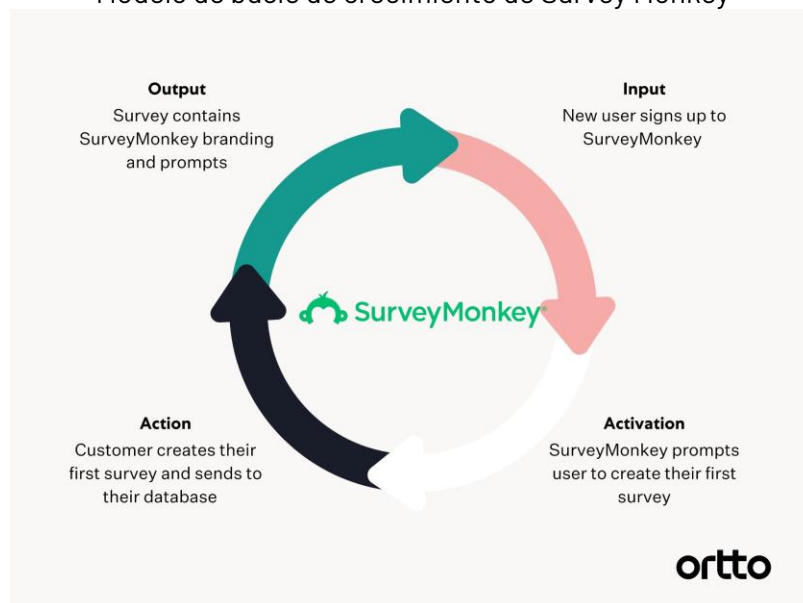
Fuente: <https://ortto.com/blog/growth-loops/>

Modelo de bucle de crecimiento de Pinterest



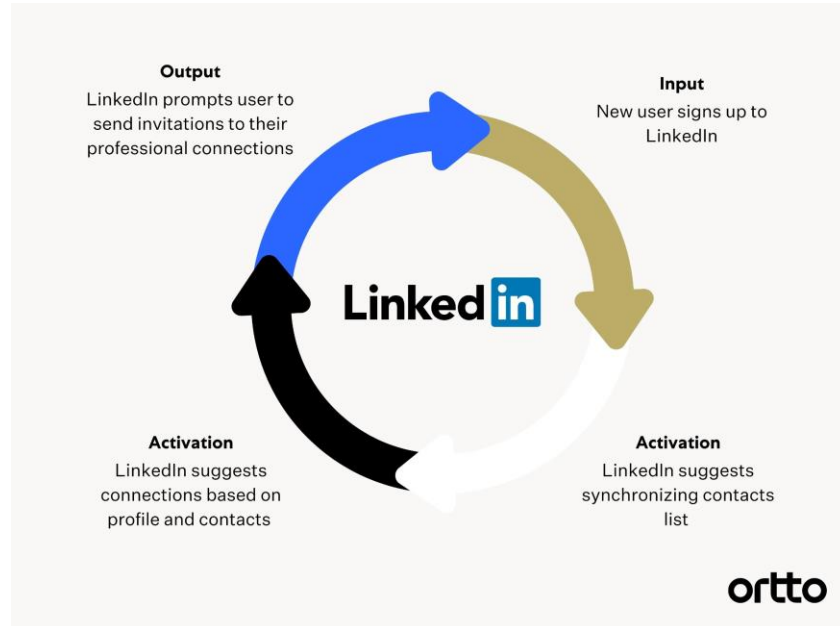
Fuente: <https://ortto.com/blog/growth-loops/>

Modelo de bucle de crecimiento de Survey Monkey



Fuente: <https://ortto.com/blog/growth-loops/>

Modelo de bucle de crecimiento de LinkedIn



Fuente: <https://ortto.com/blog/growth-loops/>

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 pequeño; 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 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. Esta 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 los diseñadores bajo un esquema de mentorías con 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 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.

Revosa 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 los emprendedores o empresarios
- Dependencia de fondos públicos
- Propiedad intelectual

En palabras de los creativos entrevistados: **“nosotros vendemos y producimos lo que nuestros clientes todavía no saben que les gustará y por lo 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

Una clave importante para tener un gran pitch es comunicar 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, tu 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, aliados 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 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. Cuántos clientes tienes, tus canales de venta, etc. etc. Tratándose de un Pitch para inversionistas o para un funcionario público 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 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 guío de teatro de 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. Práctica, práctica, y práctica 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 a 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 la 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 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 Latinoamérica (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 los emprendedores se reúnen con otros fundadores y mentores, o pueden ser plataformas en línea que conectan a 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

Asegúrate de que tu empresa está preparada para la aceleración y escalabilidad

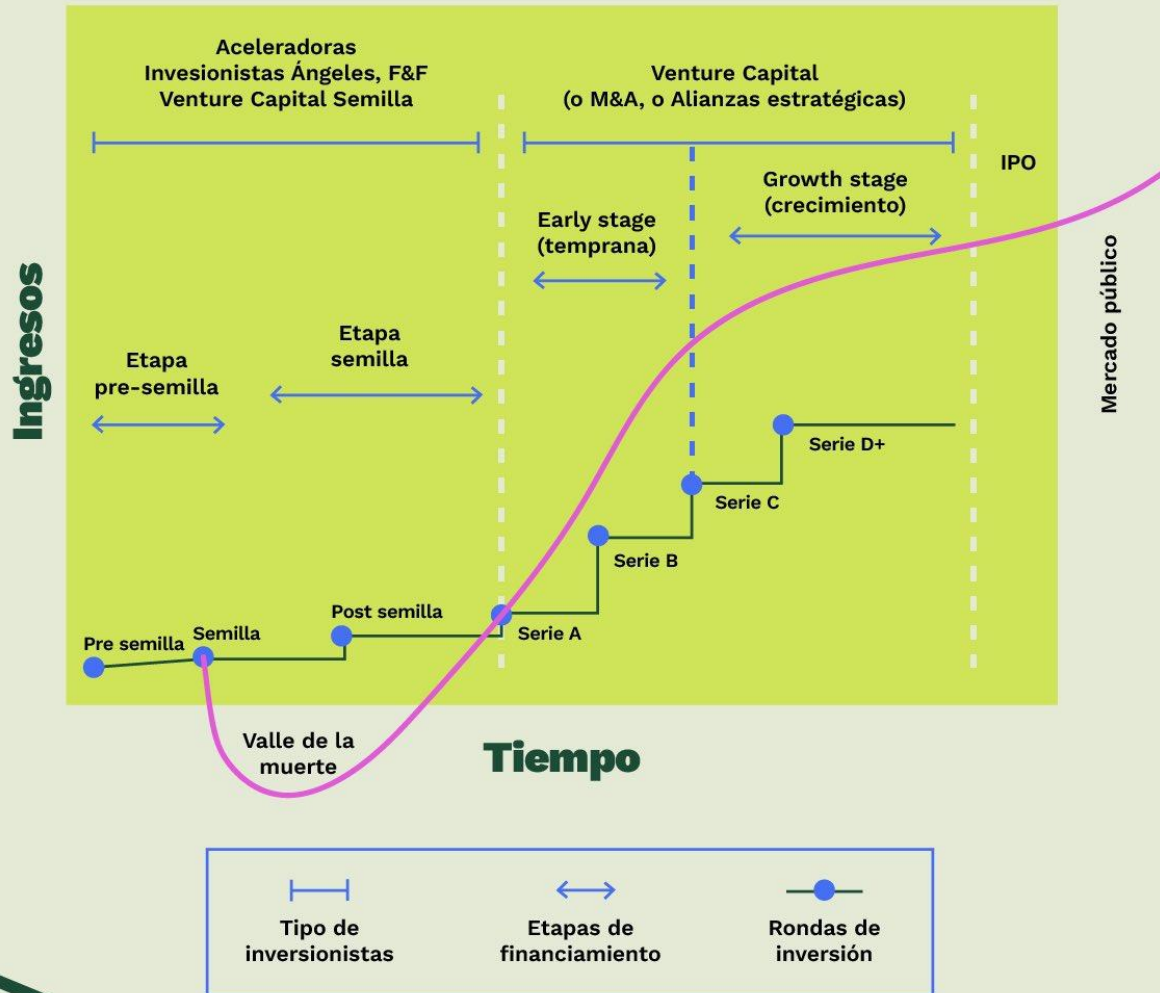
Al leer sobre los distintos recursos y programas, es importante tener en cuenta que todos estos factores son muy importantes. Tendrás más éxito como emprendedor creativo si te tomas el tiempo necesario para asegurarte de que tu empresa está preparada para la aceleración y la escalabilidad, asegurándote 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 12 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>

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.

TEXTE

Fuente: <https://blastoffpartners.com/etapas-de-financiacion-segun-la-fase-de-la-startup/>

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

1 hidden field Filtered by Country HQ, Sector Group Sort ...							Q	
VC Fund - Invests in M...	Type	Website	Country HQ	Stage	Sector	Mexico Investments - WIP		
5 AMG Block	VC	https://www.amgblock.co...	Mexico	Pre-Seed Seed	Fintech Web3			
6 Amplifica Capital	VC	https://www.amplifica.cap...	Mexico	Pre-Seed	Fintech AgTech			
7 August Hill	Rolling Fund	www.augusthill.co	US Mexico	Pre-Seed Seed	PropTech Fintech Insur	Pacto, Arrenda, Around, Simplo		
8 Bimbo Ventures	CVC	https://grupobimbo.com/	Mexico	Seed	Fintech eCommerce Fi			
9 Cometa	VC	https://cometa.vc/	Mexico	Seed Series A	Fintech Edtech Logist	MPower Financing		
10 CompuSoluciones Ventures	CVC	https://www.compusoluci...	Mexico	Pre-Seed Seed Series	Fintech eCommerce E	Kriptos, Altum Lab, Rocketbot, ...		
11 Dalus Capital	VC	https://daluscapital.com/	Mexico	Seed Series A Series E	Fintech Edtech Propte	Luuna, Cultura Colectiva, eFac...		
12 DiDi New Ventures	CVC	https://www.didiglobal.co...	Mexico China	Seed	Food Tech Mobility Fin			
13 FEMSA Ventures	CVC	https://www.femsaventur...	Mexico	Seed Series A	Fintech eCommerce Li	Pacto, Justo, Cargamos,		
14 G2 Momentum	VC	https://g2momentum.capi...	Mexico	Pre-Seed	Fintech			
15 GBM Ventures	CVC	https://gbm.com/en/ventu...	Mexico	Seed Series A Series E	Fintech Food Tech eC			
16 H2O Capital	VC	http://www.h2ocapital.com/	US Mexico Colombia	Pre-Seed Seed Series	Marketplaces B2B Softwa	Weibe, Justo, FelixPago, Flat, ...		
17 Inertia Ventures	VC	inertia.vc	US Mexico	Pre-Seed Seed	Fintech eCommerce P			
18 Lantana BioSoft, LP	VC Accelerator	lantanabiosoft.com	Mexico	Pre-Seed Seed	Fintech SaaS	\$200k		
19 Lantana BioSoft, LP	VC Accelerator	lantanabiosoft.com	Mexico	Pre-Seed Seed	Climate Fintech SaaS	Monitor, Polybion, Pellet		

Fuente: <https://kiewel.substack.com>

Repositorio de presentaciones de startups que levantaron capital exitosamente

Enlace a la base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Pre-Semilla: https://bit.ly/ejemplos_presemilla

Enlace a la base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Semilla: https://bit.ly/ejemplos_semilla

Enlace a la base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Series A:
https://bit.ly/ejemplos_seriea

Enlace a la base de datos presentaciones de empresas que levantaron capital en etapa Series B+:
https://bit.ly/ejemplos_seriesb

Fuente de las bases de datos: <https://startupeable.com/pitch-deck-database/>

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>

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/detalle/3452/mexico-en-escenagrupos-artisticos-2022>

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

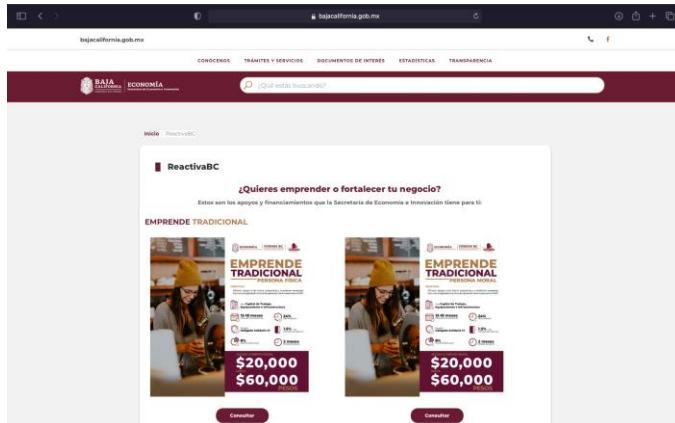
Actualmente la secretaría cuenta con programa de impulso al sector de industrias creativas. Como parte de la política pública de la administración en curso, se han comenzado a establecer líneas de acción encaminadas a apoyar el desarrollo de las ICC. El apoyo gubernamental va desde la búsqueda de inversión, 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>

- 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>



Programas Municipales

- Secretaría de Desarrollo Económico de Tijuana (SEDETI)
 - Fondos Tijuana
- Sitio oficial: <https://www.tijuana.gob.mx/dependencias/SEDETI/fondo.aspx>

Creativos entrevistados

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 Garcia 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.

Sobre los autores del fascículo

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.

Mtra. 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/>
- Laoyan, S. (2021, septiembre, 10). 27 métricas clave para el éxito de tu negocio. *Anasa*. <https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Start Up. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto