

**Emprendimiento
cultural en Colima.
Generación de modelos de
negocio para el desarrollo de
la economía creativa local**

Cultural Entrepreneurship in Colima.
Generation of Business Models for the
Development of the Local Creative Economy

7



Resumen

La investigación fue realizada con el propósito de conocer la importancia del emprendimiento cultural en Colima y la pertinencia de fundar una agencia de consultoría en materia de cultura. A lo largo del capítulo se describe la problemática planteada, se define el objeto de estudio con sus respectivas unidades de análisis y la de observación. También se explica el método que fue diseñado para recabar información, posteriormente se comparten algunos resultados importantes y las principales conclusiones del estudio. El enfoque multidisciplinar favoreció la articulación de saberes en relación con áreas de la gestión cultural, las ciencias administrativas y la mercadotecnia.

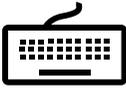
Palabras clave: emprendimiento cultural, economía creativa, modelo de negocio, agencia de gestión cultural.



Abstract

This research aims to know the importance of cultural entrepreneurship in Colima and the relevance of founding a consulting agency in the field of culture. Therefore, the present chapter describes the problem, the objective of the study and its analysis and observation units, and explains the designed method used to gather information. Later, the authors share some significant results and the main conclusions of the study. The multidisciplinary focus favored the articulation of knowledge in relation to the field of cultural management, management sciences, and marketing.

Keywords: cultural entrepreneurship, creative economy, business model, cultural management agency



Sobre los autores | About the authors

Liliana Márquez Orozco [lilianamo@ucol.mx]

Magíster en Ciencias Administrativas, Magíster en Gestión y Desarrollo Cultural y Licenciada en Danza Escénica de la Universidad de Colima, México. Sus líneas de investigación incluyen gestión y desarrollo de las artes escénicas y procesos y prácticas educativas. Actualmente vinculada a la Universidad de Colima, Colima, México

Jorge Ricardo Vásquez Sánchez [ricardo_vasquez@ucol.mx]

Magíster en Administración de Negocios y Licenciado en Mercadotecnia de la Universidad de Colima, México.. Sus líneas de investigación incluyen emprendimiento, gestión de los negocios y mercadotécnica. Actualmente vinculado a la Universidad de Colima, Colima, México

Verónica Anahí Herrera Plascencia [vherrera@ucol.mx]

Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Colima, Colima, México

Kareli Estefanía Rodríguez Guardado [krodriguez13@ucol.mx]

Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Colima, Colima, México



Cómo citar en APA | How to cite in APA

Márquez Orozco, L. Vásquez Sánchez, J. R., Herrera Plascencia, V. A. y Rodríguez Guardado, K. E. (2018). Emprendimiento cultural en Colima. Generación de modelos de negocio para el desarrollo de la economía creativa local. En J. Hernández Acosta, A. Redondo Méndez y O. Ospina Martínez (Eds.), *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica. Desarrollo económico y social en la región* (pp. 265-316). Bogotá: Editorial Uniagustiniana.

Introducción

Cuando se habla de cultura, por lo general, se asocia con una obra teatral, una puesta en escena o el nuevo disco del cantante favorito, un cantante nuevo que incursiona en la música, el libro que se descubre en *Amazon Kindle*, una presentación de danza en la plaza o en el teatro.

Pero es necesario formularse la pregunta sobre, ¿cuáles son los aportes que genera la cultura en el desarrollo en la economía de los países y el mundo? ¿Qué papel juega la economía creativa en México? ¿Cuál es el conocimiento que la industria cultural nos ha aportado tanto en la evolución de nuestros valores, como en el crecimiento económico y político de México? Ya se han hecho estudios desde variados enfoques en los que se demuestra el valor del sector cultural y el aporte que genera no solo en cuestión de la identidad nacional, sino también el terreno que ha ganado como un elemento importante para el desarrollo en la economía y el mercado de las industrias creativas (Piedras, 2004).

La labor que la UNESCO ha llevado a cabo durante años demuestra que, cuando el sector creativo forma parte de una estrategia global de crecimiento y desarrollo, puede contribuir a la revitalización de la economía nacional, justo ahí donde se dan intercambios culturales y económicos híbridos y dinámicos que fomentan la innovación. Invertir en cultura y en el sector creativo como motor de desarrollo social también puede contribuir al bienestar general de comunidades enteras, así como a la mejora de su autoestima, su calidad de vida, la promoción del diálogo y la cohesión (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD,, 2014).

El presente capítulo es resultado de la investigación realizada para conocer la importancia del emprendimiento en el ámbito cultural de Colima y la pertinencia de fundar una agencia de consultoría en materia de cultura para lo cual se describe la problemática que fue

planteada y el correspondiente objeto de estudio con sus unidades de análisis y de observación. De igual forma se explica el método empleado para la obtención de la información, así como las principales conclusiones y aportaciones.

El desarrollo de la investigación se hizo desde un enfoque multidisciplinar pues se conjugaron los perfiles profesionales, la línea laboral y la experiencia de los docentes universitarios que participaron como asesores.

Aspectos generales de la problemática

El emprendimiento cultural es el proceso de desarrollo y creación de oferta, donde las actividades económicas se transforman en bienes de valor creativo y cultural (Corporación de Fomento de la Producción y Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información A.G., 2015). Por otro lado, la economía creativa comprende aspectos económicos, culturales y sociales en interacción con la tecnología, la propiedad intelectual y los objetivos turísticos. Contribuye directamente a la economía de un país en términos de valor agregado, exportaciones, empleo, inversiones y aumento de la productividad (Benavente y Grazzi, 2017).

La pregunta de investigación generada se construyó para conocer cómo desarrollar un modelo de negocio que permitiera tanto a los artistas como a consumidores producir e identificar valor en el sector de la industria cultural mexicana, por lo que a través algunas herramientas utilizadas se indagaron los siguientes aspectos: la importancia de crear una agencia de gestoría de negocios en el ámbito cultural en el estado de Colima, México; identificar cuáles serían los obstáculos principales para la creación de un modelo de negocio enfocado a las industrias culturales; tener una aproximación a la percepción de los colimenses sobre la cultura en Colima y su definición de emprendimiento cultural y economía creativa; por último, con el

benchmarking se analizaron algunas empresas internacionales y nacionales competidoras en la materia en cuestión.

A partir de lo anterior se formuló el objeto de estudio sobre el emprendimiento en el ámbito de las industrias creativas y culturales mexicanas. El objetivo era generar un modelo de negocios de una agencia de consultoría cultural para creación de negocios en el campo de las artes en Colima, México, razón por la cual se estudiaron casos de emprendimientos reconocidos en dos municipios colimenses: Villa de Álvarez y Colima; también se propuso conocer el grado de emprendimiento cultural en la población de estudio; mediante el *benchmarking* se analizaron algunos casos de éxito de empresas culturales de trayectoria nacional e internacional. La información obtenida se usó como base para la elaboración de un modelo de negocios.

Alcances y límites del estudio

El alcance la investigación es descriptivo y explicativo (Hernández Sampieri, Fernández Callado y Baptista Lucio, 2010), porque tiene como fin describir el proceso y comportamiento de diferentes emprendimientos culturales en el Estado, además de explicar la percepción y el comportamiento de la población de Colima y Villa de Álvarez en el entorno cultural. Se entrevistó a siete personas que se conciben como emprendedores del sector cultural y a 321 personas de 15 a 65 años de edad en el área de Colima y Villa de Álvarez. El levantamiento de encuestas y entrevistas se realizó entre marzo y mayo de 2018.

El ramo laboral o el giro de negocio en el que se desempeñan los sujetos entrevistados se refieren a: escuelas de danza, artes plásticas, música, teatro, participación en la generación de proyectos y gestoría cultural. En términos generales, los datos arrojados muestran que las principales dificultades que éstos enfrentan se relacionan principalmente con cuestiones financieras; los entrevistados manifestaron cómo son los procesos que enfrentan para el emprender en

el medio cultural y sus experiencias vividas para convertirse en una empresa de marca constituida en Colima.

A través de las encuestas se tuvo una aproximación a la percepción de los pobladores sobre la cultura en Colima y el valor que se le da a esta; igualmente se pudieron identificar ciertos hábitos culturales de las personas encuestadas y el nivel de aceptación de la creación de una agencia de gestión cultural.

Para el *benchmarking* de empresas culturales nacionales e internacionales se tomó en cuenta el tiempo que llevan en el mercado, las actividades que realiza cada una, la forma de atención al cliente y la cantidad de personal laborando dentro de la empresa. Este análisis sirvió como un comparativo entre las empresas de gestión cultural y su experiencia en el mercado para que las buenas prácticas sean implementadas en la aplicación del modelo de negocios.

De esta forma se ratifica que existe mercado cultural y creativo, la experiencia en emprendimientos culturales, se conoció la perspectiva que se tiene de la cultura en Colima, así como la viabilidad de crear una agencia de consultoría y una relación de las buenas prácticas que puedan ser aplicables en el futuro.

Emprendimiento cultural y economía creativa

En esta sección se analiza el estado del arte de los diferentes aspectos acerca de economía creativa, industrias creativas, creatividad e innovación, emprendimiento, tipos de emprendimiento, emprendimiento cultural, contribuciones del emprendimiento cultural en el desarrollo económico y la relación existente entre emprendimiento cultural y la economía creativa. En la revisión de la literatura se consideran diferentes aportes de especialistas en la materia, posteriormente se establece un comparativo.

Economía creativa/economía naranja

El término de economía naranja es utilizado en América Latina y el Caribe para referirse a la economía creativa. En sus inicios fue usado para representar el conjunto específico de actividades basadas en la creatividad, volviéndose tendencia y mejorando a la innovación (Benavente y Grazy, 2017).

Benavente y Grazy consideran a la economía creativa como “el grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual” (2017, p. 9).

En este orden de ideas, la economía creativa incorpora actividades vinculadas a tres acepciones: las actividades tradicionales y artísticas, la industria creativa y las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales.

Con la finalidad de preservar y transmitir los conocimientos tangibles e intangibles de una cultura, surgen las actividades tradicionales y artísticas. Esta cuestión de la economía creativa incluye actividades literarias, artes visuales y escénicas.

Igualmente, este término ha sido definido por organismos internacionales importantes. Para la UNESCO (2014) la economía creativa abarca, además de los bienes y servicios culturales, a los juegos y juguetes, así como el campo de la investigación y desarrollo (I+D). Por su parte la UNCTAD (2008) lo refiere como un concepto en constante cambio, que impulsa la generación de bienes creativos que impactan en el crecimiento económico y desarrollo humano, por lo tanto, genera empleos, ganancias obtenidas de la exportación, de igual forma promueve “la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano”. En la definición aportada por la Corporación de Fomento de la Producción y Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G (2015) se entiende como el conjunto de actividades, concatenadas que posibilitan la circulación de ideas que son

transformadas en bienes y servicios culturales, cuyo valor depende del contenido de propiedad intelectual.

Se puede resumir que la economía creativa es la actividad que comprende diversos aspectos e ideas que al transformarse en bienes y servicios permiten transmitir conocimientos creativos y culturales, generando un crecimiento económico, desarrollo del país y empleo.

Industrias creativas

Coincidiendo con los diversos autores y organismos como la UNESCO (2013), la UNCTAD (2008), la OMPI (2003) y la Corporación de Fomento de la Producción y Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G. (2015), las industrias creativas son aquellas que crean, producen y comercializan bienes y servicios, no sólo del ámbito cultural sino también del tecnológico, siendo éstas el motor principal de la economía creativa.

Las industrias creativas no sólo son productos que se realizan industrialmente sino también remite a la producción de bienes y servicios culturales, además de abarcar todo el proceso en la cadena de valor y cada momento en ésta que la hacen llegar al consumidor final. Las industrias creativas no sólo abarcan la producción de música, arte y escritura, sino también, productos provenientes de la tecnología, así como la moda, el diseño, la radio, televisión y cine, generando con esto un impacto importante en el desarrollo creativo y cultural del país.

Particularmente, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2003) menciona que “Las industrias que dependen principalmente del derecho de autor son aquellas que se dedican integralmente a la creación, producción y fabricación, interpretación o ejecución, radiodifusión, comunicación y exhibición, o distribución y venta de obras y otro material protegido” (Benavente y Grazzi, 2017, p. 12).

Creatividad e innovación

“La creatividad es acerca de las ideas. Se trata de nuevas formas de ver las cosas. La innovación es acerca de hacer las cosas. Se trata de la aplicación comercial” (Fundación Privada para la Creatividad, 2015).

Entre la creatividad y la innovación, suele haber una diferencia. La creatividad hace relación con el cambio de aspecto o estética de los productos y el impacto que genera, por otro lado, la innovación hace referencia a los cambios dentro del proceso de los productos, es decir, cambios en la funcionalidad de los mismos generando un mayor valor u otro nuevo.

Emprendimiento

La palabra emprender tiene su origen en el latín *in prendere*, que significa coger o tomar. La Real Academia Española la define como acometer o comenzar una obra o negocio si encierra alguna dificultad o peligro. También se puede relacionar con la expresión derivada del francés *entrepreneur*, nacida en el siglo XVI. En castellano se traduce como “pionero” (Fundación Romero, 2017).

Según VanderWerf y Brush (1989), citados por Alcaraz Rodríguez (2011), emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de la creación de un nuevo negocio donde exista una administración general con buena utilización de recursos, teniendo innovación en productos o servicios, aceptación de riesgos y toma de decisiones y el mejor desempeño.

Por lo tanto, el emprendedor tiene características que no sólo le hacen más sencillo emprender, si no de la misma manera hacerlo con éxito. El emprendedor es una persona capaz de aprender de sus errores y corregirlos, y éste aprendizaje le permitirá mejorar su desempeño. Para Alcaraz, “una idea original es aquella que tiene la fuer-

za para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro” (2011, p. 30).

El emprendimiento se trata de crear valor a partir de una idea original que distinguirá el producto o servicio de los competidores; será necesario agregar factores que identifiquen y le den una posición singular en el mercado. Este valor es creado por emprendedores que asumen riesgos; el producto puede no ser nuevo pero el emprendedor debe buscar la manera de darle este valor que lo distinga.

Tipos de emprendimiento

El emprendimiento busca enfocarse principalmente al ámbito de la innovación, la generación de nuevas ideas, creación de un enfoque de comportamiento dinámico y creación de productos o servicios diferenciados. Dicho así, el emprendimiento ha buscado romper esquemas tradicionales, creando en su esencia una parte importante para los mercados internacionales. Por ende, es necesario conocer los tipos de emprendimiento, evolucionando en diferentes iniciativas (Prieto, 2014):

- Emprendimiento empresarial (o de negocios con fines de lucro): tiene por objetivo crear el valor económico; sin embargo, recientemente se ha enfatizado la necesidad de crear empresas que no estén orientadas únicamente a satisfacer intereses económicos, sino que, a la vez, sus actividades sean responsables con la comunidad.
- Emprendimiento social: implementación de proyectos que generan valor social y, en caso de los negocios sociales, también brindan valor económico a sus inversionistas o dueños.

- Emprendimiento cultural: puesta en marcha de ideas de negocio vinculadas con la creación artística y difusión de la cultura y las artes.
- Intraemprendimiento: incentivar y llevar a cabo un nuevo proceso, estrategia, actividad o proyecto dentro de una organización existente, con el fin de incrementar su ventaja competitiva.

Pero además de las características necesarias que deben existir en las personas emprendedoras, tales como: visión, iniciativa y organización, es esencial saber cómo identificar dentro del ecosistema emprendedor, la manera de insertarse en el mercado según el tipo de emprendimiento.

Emprendimiento cultural

Según la Corporación de Fomento de la Producción y Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G. (2015), emprendimiento creativo se puede definir como el proceso de desarrollo y creación de oferta, donde actividades económicas se transforman en bienes de valor creativo y cultural. Actualmente el concepto de “emprendimiento creativo”, se utiliza tanto para clasificar el sector creativo y cultural de la propuesta emprendedora, como para definir las habilidades de creatividad necesarias para el éxito de cualquier emprendimiento.

A diferencia de los productos y servicios convencionales, los productos culturales tienen particularidades económicas, ya que suelen crearse de forma inmediata sin consumirse en algún momento posterior o contexto distinto, y en caso de repetirse encontramos muchas diferencias de la particularidad original. Los productos y servicios de industrias culturales y creativas, sin embargo, lo que buscan es contribuir a la experiencia del consumidor.

Contribuciones del emprendimiento cultural

Existen numerosos estudios sobre el aporte que genera la cultura al PIB de los Países. En el caso de México, las actualizaciones realizadas por Piedras (2004) indican que el sector cultural tuvo un incremento del 6.7% al 7.3% del aporte al Producto Interno Bruto (PIB); se considera que los índices son altos si se compara con los países de mayor desarrollo económico (El Universal, 2016).

A nivel mundial, las estadísticas muestran cómo las Industrias Creativas y Culturales, tan sólo en 2013, generaron ingresos de aproximadamente 2.25 billones de dólares, además de ser un generador de empleos para 29 millones de personas (Ernst and Young, 2015).

De acuerdo al estudio realizado por Ernst and Young (2015), en 2013 en la Región de Norteamérica se generó un ingreso de 620,000 millones de dólares, en contraste con África y Oriente Medio que generaron ingresos de 58,000 millones de dólares, es la región con menor contribución al PIB, con el 3%. Europa tiene un registro de 709,000 millones de dólares.

Relación de los ecosistemas: emprendimiento cultural y de la economía creativa

Se puede definir que la economía creativa es la actividad generadora de crecimiento económico de un país abarcando ideas no sólo del ámbito cultural o de las artes, sino también actividades relacionadas con los recursos y avances tecnológicos; las industrias culturales son un mecanismo activo, que impulsa la producción de bienes culturales, el estímulo de la creatividad y la innovación, donde se toma en cuenta cada parte del proceso de la cadena de valor. Estas industrias culturales, abarcan las actividades artísticas, tecnológicas e industriales. Se debe emprender como principio para integrarse al mundo de las industrias creativas, creando bienes o servicios creativos y/o culturales nuevos o de valor diferenciados de la competencia.

Percepción de los agentes y emprendedores culturales colimenses

En términos generales, a través de la información obtenida de las entrevistas, la encuesta y el *benchmarking* se logró conocer los gustos y preferencias de consumo de las personas entrevistadas, así como la inversión que están dispuestos a pagar por asistir a actividades culturales y recreativas; esto indica que en Colima existe demanda cultural, este resultado significa una oportunidad para la creación de una empresa de consultoría en materia de gestión cultural. Con los resultados de esta herramienta fue posible identificar buenas prácticas aplicables al modelo de negocio propuesto para la investigación que se reporta.

En cuanto al análisis de los resultados de las siete entrevistas aplicadas a agentes y emprendedores que dirigen organizaciones o empresas culturales, se logró saber acerca de su experiencia en el área cultural, los proyectos realizados, de qué forma sostienen el aspecto económico de la empresa y los retos y dificultades de su emprendimiento cultural.

Generalidades de los entrevistados

Los siete sujetos entrevistados respondieron sobre la forma en que iniciaron con proyectos en el ámbito de la cultura; actualmente, la mayoría cuentan con organizaciones o empresas propias y se desempeñan en distintas áreas, como: música, artes escénicas, artes audiovisuales, diseño, diseño editorial y artes plásticas con sede en los municipios de Colima y Villa de Álvarez.

Como se puede apreciar, en la tabla 1 se encuentra la información recabada de las entrevistas aplicadas a los propietarios como representantes de cada empresa; se revisaron aspectos sobre el tipo de área en la que se desempeñan, el nombre de su empresa y además de su experiencia, tanto en cantidad de proyectos en los que han participado como en la trayectoria por años de la empresa.

Tabla 1.
Generalidades de los entrevistados

Empresa	Entrevistado	Experiencia	Proyectos realizados	Tipo de empresa	Área cultural
Proscénica	Marcela Flores	6 meses en Proscénica	10 proyectos, 1 en el área de la danza y 9 en música	Formal individual	Gestión cultural, publicidad.
Ensamble	Henry Tema	13 años	12 proyectos	Formal individual	Danza y artes escénicas
Casa Caracol	Karelia Amezúa	10 años	3 proyectos	Informal, no registrada	Teatro, danza y artes visuales
Proyectos de Jazz	Diana Peña	15 años	De 20 a 30 proyectos	Informal	Música
Revista Polifónica	Yamil Ramírez	14 años	Sólo el proyecto de la revista y teatro	Formal, registrada	Teatro, danza música, artes plásticas, arquitectura
Proyecto Tlaxcala	Alexis Rivera	5 años	10 proyectos	Formal individual	Danza
Taller Azul	Octaviano Rodríguez	15 años	4 proyectos	Formal individual	Artes plásticas, pintura

Nota. Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas aplicadas a especialistas.

Recurso humano y su equipo

Para la empresa *Proescénica*, dirigida por Marcela Flores (2018), se tiene un equipo muy pequeño, ella y una persona de apoyo para gestión, sin embargo, se han logrado diferentes tipos de proyectos de gestión y publicidad, “lo que hacía falta era un eslabón entre artistas y público, quién se dedique a la publicidad”, su empresa representa ese eslabón, que ofrece servicios a diferentes compañías artísticas que deseen desarrollar sus propuestas en la ciudad de Colima.

La empresa *Ensamble* de Henry Tema (2018) y la composición de su equipo, tiene sus orígenes en el 2003, surgió como un proyecto de danza que poco a poco fue creciendo, y en una primera instancia, se consolidó con los que iniciaron. Actualmente hay personas que siguen en sus mismos roles o los han cambiado dentro de su empresa, incluso se han integrado personas de otras disciplinas.

Respecto a la *Casa Caracol*, en el equipo se encuentra la entrevistada Karelía Amezcua (2018), como directora y coordinadora; la maestra Aurora, encargada de teatro, Liliana encargada del trabajo físico con los niños, Liliana Amezcua, encargada de las cuestiones administrativas e imagen de Casa Caracol, y no ha podido contratar más personas porque la demanda del servicio que ofrece ha ido en declive.

Para los proyectos de *Jazz* Diana Peña (2018) comparte lo siguiente: “Como equipo inicial somos dos personas, empiezo con la idea, luego la comparto a mi pareja que es mi equipo, ya que es músico y vemos cómo se puede lograr el proyecto, creamos propuesta y números, y quiénes nos pueden ayudar a coproducir”.

Dentro de la *Revista Polifónica* de Yamil Ramírez (2018) el equipo se conforma por una conductora, una fotógrafa y camarógrafa, subdirector y director, siendo él mismo el subdirector, sin embargo, simplemente es el nombramiento, ya que todos realizan funciones mixtas.

El su testimonio, Alexis Rivera (2018) expresa que: “Dentro de Proyecto Tlaxcala la cabeza yo la tengo (...) la dirección está a cargo de Mayra Barbosa y la coordinación es de Joaquín Zamora”.

En el *Taller Azul*, coordinado por Octaviano Rodríguez (2018), el equipo de trabajo se encuentra conformado por especialistas en publicidad, especialistas en docencia y especialista en relaciones públicas.

Cada empresa cuenta con un equipo de trabajo distinto, sin embargo, logran coordinarse de la mejor manera y concluir todas las actividades propuestas dentro de su empresa.

Sostenibilidad económica de la empresa

Las fuentes de ingresos de *Ensamble* son la venta de funciones, proyectos, asesorías para elaboración de proyectos, montaje de coreografías. Según Henry Tema (2018) “No existe mejor mercado para el emprendimiento, simplemente deben de hacerse buenos proyectos para que cubran necesidades”.

En *Casa Caracol*, los talleres son su principal fuente de ingreso, a través del cual se han sostenido durante todos estos años; la mitad se destina para la renta del espacio de residencia, el cual también arroja a la Compañía Infantil de Teatro Caracol y Casa Caracol.

Los proyectos de *Jazz* son financiados por lo general de la “bolsa propia”, de financiamientos públicos, de la Secretaría de Cultura Estatal y la Universidad de Colima; en los últimos años se obtuvieron recursos de la Radio Universitaria. Diana explica que “cuando son recursos públicos, no podemos cobrar, ya que todo te lo subsidian, se paga a todos los artistas, pero no hay un sueldo para el organizador”

Las fuentes de ingresos de la *Revista Polifónica* se mantienen por los patrocinadores, porque la gente que quiere publicitarse en la revista, incluso los han invitado a participar en eventos, lo cual los fortalece. Las conexiones con ciertas personas o instituciones hacen que les

retribuyan de distintas maneras, y lo que más necesitan, es de la publicidad para seguirse fortaleciendo, además, con el tiempo les han permitido a acceder a cuestiones más exclusivas.

Alexis Rivera sostiene económicamente su empresa por medio de la venta de *tickets* de sus eventos, servicios a empresas privadas y sector público. Mientras que Octaviano en el *Taller Azul* lo hace por medio de los ingresos que recibe a través de los talleres (atención a públicos) y a través de la venta de arte.

Los ingresos y la sostenibilidad económica de las empresas son una parte fundamental para que éstas puedan subsistir. En los diferentes testimonios, los entrevistados coincidieron que, al emprender, una de las mayores dificultades es encontrar un ingreso fijo o tener una sostenibilidad económica fuerte y estable, sin embargo, se necesita de mucho trabajo para que esto vaya teniendo mejores resultados.

Retos y dificultades de los empresarios

Según el testimonio de Marcela Flores, de *Proescénica*, “es difícil que la gente apueste por una empresa cultural, o un proyecto cultural, la gente no ve que sea redituable de alguna manera”. La dificultad más grande para esta empresa ha sido el control de pagos de entradas a los eventos culturales, ya que las personas no pagan lo justo y por lo tanto no asisten a los eventos, lo que resulta un problema a la hora de tener que pagar sueldos.

Para Karelia, los obstáculos más grandes a los que se enfrenta, es que la gente no quiere pagar, quieren las cosas gratuitas, “tiene 4 años que no sube el costo del boleto de la compañía por la misma situación. Estas cuotas son buen ingreso, sin embargo, no es lo que debería ser, porque para todos los gastos que hay, el dinero queda justo”. El costo de los talleres no es alto, aunque en otros lugares la gente prefiere la asequibilidad (gratuidad) a la calidad (pagada). La directora ha observado que a la gente no le molesta pagar otro tipo de cuestio-

nes como el fútbol, pero se les hace pesado pagar la mensualidad del taller de \$450 pesos.

Lo complicado para Diana Peña y sus *Proyectos de Jazz* es que no es una empresa como tal, no se ha formalizado, por lo tanto, no tiene las mismas oportunidades o apoyos de una empresa formalmente constituida. Por otro lado, la dificultad más grande para Octaviano ha sido la reducción del presupuesto cultural ya que esto minimiza los apoyos a diferentes proyectos. Los obstáculos a los que se ha enfrentado, primero, es al posicionamiento de su producto, ya que se necesitan hacer diversos sacrificios en tiempo y esfuerzo. Él tiene la convicción de que con esfuerzo y trabajo saldrán adelante, simplemente, se debe creer en lo que se hace.

En *Proyecto Tlaxcala* surgieron varias dificultades, entre ellas, el financiamiento, no saber cómo financiarte al inicio del emprendimiento; por otro lado, el darse a conocer como empresa, teniendo que abrirse las puertas a sí mismo, ser su propio jefe y equipo técnico, pues hacer las cosas por sí mismo al principio es pesado y no se tiene un sueldo fijo.

Análisis de resultados

A pesar de que no todas las empresas son formales, tienen un equipo de trabajo sólido, el cual hace que permanezcan en el mercado. Quedó claro que el proceso de emprendimiento cultural es complicado, requiere de mucho esfuerzo y dedicación, independientemente de los años de experiencia en el área.

Los entrevistados mencionaban frecuentemente lo complicado que es llegar al público, pues ya que en Colima el arte y la cultura están muy mal pagadas y promocionadas las empresas deben poner mucho empeño en su publicidad. Por otro lado, los colimenses están acostumbrados a pagar poco por eventos culturales, incluso se tiene el acceso gratuito a muchas de las actividades ofrecidas, esto provoca desventaja para las empresas.

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que las artes escénicas son el área más sencilla de crear vínculos con el consumidor, ya que las personas prefieren pagar por asistir a eventos de danza y teatro, por otro lado, el área más difícil son las artes visuales.

Empresas culturales comparadas

En este apartado se muestra el comparativo de empresas nacionales e internacionales, donde se señalan las características y las cualidades de cada una de ellas, como el tiempo en el mercado, las actividades que realiza, la forma de atención al cliente, su propuesta de valor, la estrategia de marketing y el tamaño de la empresa.

En el resultado obtenido sobre las empresas nacionales (ver tabla 2), se pueden observar las tres tienen más de 5 años en el mercado: OCESA, una macroempresa con 20 años de trayectoria es la que ha logrado posicionarse fuertemente en el país, siendo la empresa más importante en México en el ámbito de organización de eventos musicales y deportivos.

Aforo tiene 6 años en el mercado. Es una empresa que se enfoca a dar asesorías personalizadas en el sector creativo y cultural, tiene entre sus propuestas de valor ayudar a emprendedores a través la capacitación y uso de herramientas de marketing y comunicación.

La tercera empresa nacional, Anima Inc., cuenta con 11 años en el mercado como productora de espectáculos de artes escénicas en el país, con una propuesta de valor única, “dar la mejor experiencia al espectador por medio del conocimiento de la psico-dinámica, entrando de manera más profunda a los sentidos” (2018).

Las tres empresas se relacionan en sus formas de contacto con los clientes, que son página web y correo electrónico, además, las empresas utilizan las redes sociales como una fuente de marketing y publicidad permitiéndoles tener un mejor acercamiento con los consumidores.

Tabla 2.
Benchmarking de empresas nacionales

Empresas nacionales	Tiempo en el mercado	Actividades que realiza	Forma de atención	Propuesta de valor	Marketing para llegar al consumidor	Tamaño de la empresa
OCESA (2018)	20 años	OCESA contrata, produce y organiza los mejores conciertos de artistas y grupos nacionales e internacionales, además de presentar espectáculos deportivos, musicales y operísticos en México.	Correo electrónico y página web	Tienen modelo de negocio muy sólido, con socios que cuentan con contenidos y tecnología de clase mundial, logrando retener la mayor parte de la cadena de valor del entretenimiento.	Redes sociales, página de internet, espectaculares, entre otros.	Representa 11 centros de espectáculos
Aforo (2018)	6 años	Empresa enfocada en ofrecer soluciones en gestión, formación y marketing para el sector cultural y creativo	Contacto a través de su página web y redes sociales.	Ayudan a los emprendedores culturales a crecer y consolidarse a través de herramientas de marketing y comunicación	Digital, tradicional, directo, depende del cliente y de la estrategia	Laboran 4 personas dentro de la empresa

Anima Inc. (2017)	11 años	Productora de espectáculos masivos y de teatro que conjunta lo mejor del talento artístico y las artes escénicas con el propósito de transmitir mensajes que cambien tu vida para siempre.	Página web, correo electrónico y teléfono	Cuenta con una amplia experiencia y conocimiento de la psicodinámica humana, esto les permite explorar y tocar las fibras más profundas del espectador a través de nuestro trabajo creativo y artístico. La experiencia de los intérpretes es contemplada como una experiencia en conjunto con el espectador.	YouTube, redes sociales, página web.	Laboran 6 personas dentro de la empresa.
----------------------	---------	--	---	---	--------------------------------------	--

Nota. Elaboración propia basada en la consulta de las páginas web de las empresas mencionadas.

En el segundo comparativo se muestran tres macroempresas internacionales en el ámbito de la producción cultural y de espectáculos (ver tabla 3). Tienen entre los 13 y 51 años de trayectoria, por lo que han logrado posicionarse por la calidad de sus producciones.

Anschutz Entertainment Group (AEG), es una empresa presentadora de deportes y entretenimiento que tiene como propuesta de valor comunicar el mensaje de un cliente a través del teatro corporativo, eventos experienciales, eventos impulsados por los medios y eventos de la industria musical.

Por otro lado, se encuentra *Live Nation*, una compañía líder en el mundo de eventos en directo y comercio electrónico, que está constituida por cuatro empresas: *Ticketmaster.com*, *Live Nation Concerts*, *Front Line Management Group* y *Live Nation Network*, logrando una propuesta de valor en la cual se abarcan diferentes ámbitos de la producción de eventos y espectáculos.

Por último, *Feld Entertainment*, es la empresa líder mundial en presentación de espectáculos familiares, como presentaciones de personajes de Disney, cuya propuesta de valor es utilizar la pasión y la innovación para brindar los mejores shows.

Las tres empresas tienen una forma de contacto con el público por medio de sus páginas web, teléfono y correo electrónico, además, realizan su marketing y publicidad a través de la televisión, siendo un medio de comunicación importante para promocionar sus eventos y producciones, además de marketing por medio de internet.

Tabla 3.
Benchmarking de empresas internacionales

Empresas internacionales	Tiempo en el mercado	Actividades que realiza	Forma de atención	Propuesta de valor	Marketing para llegar al consumidor	Tamaño de la empresa
Anschutz Entertainment Group (2018)	24 años	Opera como un presentador de deportes y entretenimiento. Posee y opera arenas, centros de convenciones, teatros / clubes, estadios y distritos de entretenimiento en todo el mundo; proporciona servicios de gestión, marketing, relaciones públicas, emisión de boletos, digital, programación, patrocinio y servicios de compras; y ofrece servicios de administración del lugar, así como también programas especializados en operaciones, servicios al huésped, reservas y ventas. Produce, comercializa y promueve conciertos individuales en clubes, teatros, estadios, festivales y estadios a nivel local y regional, entre otras actividades.	Teléfono, redes sociales y página web.	Se dedica a la producción de eventos, la gestión y el negocio de marketing de marca especializado en la creación de contenido original que comunica el mensaje de un cliente a través del teatro corporativo, eventos experienciales, eventos impulsados por los medios y eventos de la industria musical.	Televisión, internet, redes sociales, página web, entre otros.	Macroempresa, a nivel mundial

Live Nation (2018)	13 años	Es la compañía líder en el mundo de eventos en directo y comercio electrónico, comprendida por cuatro líderes de mercado: Ticketmaster.com, Live Nation Concerts, Front Line Management Group y Live Nation Network.	Teléfono y correo electrónico.	Está comprendida por cuatro líderes de mercado: Ticketmaster.com, Live Nation Concerts, Front Line Management Group y Live Nation Network. Ticketmaster.com es el líder global de venta de entradas para eventos y uno de los cinco primeros sitios de comercio electrónico, con más de 26 millones de visitantes únicos al mes. Live Nation Concerts produce más de 20.000 shows anuales para más de 2.000 artistas en el globo. Front Line es la compañía top de management de artistas, representando a más de 250 artistas.	Plataformas digitales, televisión y página web.	Macroempresa a nivel mundial.
--------------------	---------	--	--------------------------------	---	---	-------------------------------

Feld Entertainment (2018)	51 años	Es el líder mundial en la producción y presentación de giras de espectáculos de entretenimiento en vivo para la familia que elevan el espíritu y crean recuerdos imborrables.	Correo electrónico y teléfono	La filosofía inquebrantable de Feld utiliza pasión, innovación y una atención metódica a los detalles en producciones sorprendentes.	Televisión, página web.	Macroempresarial a nivel mundial.
------------------------------	---------	---	-------------------------------	--	-------------------------	-----------------------------------

Nota. Elaboración propia basada en la consulta de las páginas web de las empresas mencionadas.

Resultados y hallazgos de la investigación

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos del levantamiento de encuestas, para conocer la percepción de los consumidores, en las cuáles, en algunas preguntas se les permitió contestar en más de una opción con el fin de recabar los aspectos que incluyeran la totalidad de sus gustos, por lo anterior, en algunas gráficas e interpretaciones se observarán que los porcentajes no suman el 100%, sino es rebasado.

Generalidades de los encuestados

Como se observa en la figura 1, la mayoría de las personas encuestadas pertenecen al grupo etario entre los 21 y 30 años de edad, seguido del grupo de personas entre los 15 y 20 años. El grupo etario en el que se aplicaron menos encuestas fue el de personas mayores de 60 años de edad.

- Entre 15 y 20 años ■ Entre 21 y 30 años ■ Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años ■ Entre 51 y 60 años ■ Más de 60

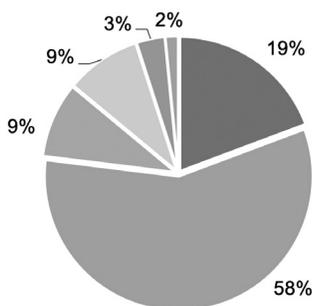


Figura 1. Edades de los encuestados. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

El 56% de los entrevistados pertenecen al género femenino, mientras que el restante 44% son del género masculino.

Detección de gustos y preferencias

El 95% de los encuestados afirmaron que les gusta salir en su tiempo libre, tal y como puede observarse en la figura 2.

Entre las actividades que más se realizan se encuentran el ir al cine o algún restaurante, dichas actividades son realizadas por aproximadamente un 70% del total de los encuestados, seguida a estas actividades se presentan las de ir a un jardín o a un antro con porcentajes de 57% y 51% respectivamente. Ir a un antro es una de las actividades menos realizadas, con un porcentaje del 20%, al igual que otras actividades como lo son las relacionadas a la activación física y las actividades con amigos o familiares, las cuales son catalogadas como “otras actividades” y que en su conjunto son realizadas por solo el 6% de los encuestados.

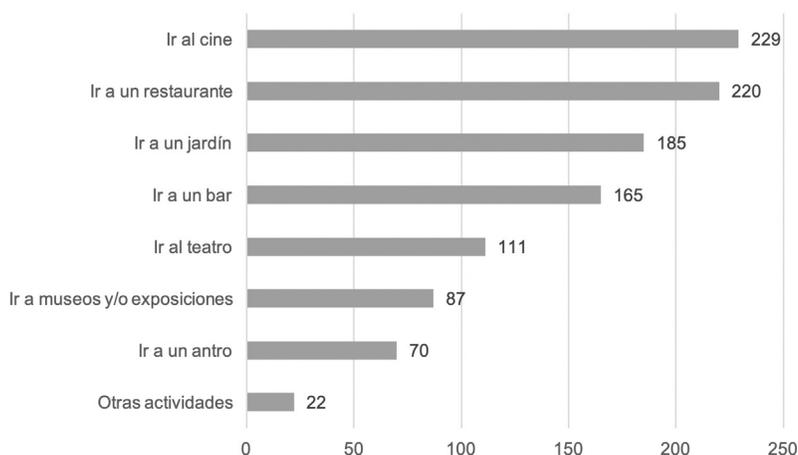


Figura 2. Actividades que realizan en el tiempo libre. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

Actividades culturales

Ahora bien, en la figura 3, se muestra el gusto por actividades culturales, donde el 91% de los encuestados afirmaron que realizan actividades culturales mientras que un 9% reconocieron que no les gusta realizar dichas actividades.

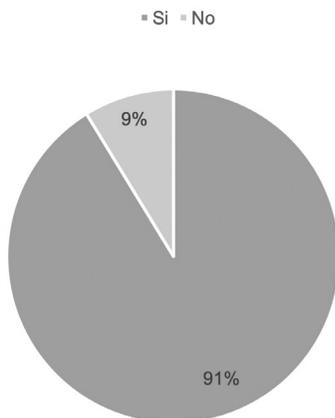


Figura 3. Gusto por actividades culturales. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

Ir al cine prevalece como la actividad más realizada por parte de los encuestados, presentando un porcentaje de aproximadamente 70%, mientras que otras actividades como leer y/o escribir cuentos y/o poemas, tomar fotografías, pintar y/o dibujar y tocar un instrumento musical, son realizadas por solo el 40%, 38%, 31% y 28% de los encuestados respectivamente, actuar en público presenta un 13% de aceptación por parte de los encuestados, por otra parte entre las actividades menos realizadas por los encuestados se encuentran el bailar, asistir al teatro y cantar, presentando en conjunto con otras actividades, como lo son escultura y danza folclórica, un porcentaje de aproximadamente 9.6%.

Frecuencia de actividades culturales

En la figura 4, se muestra el grado de frecuencia que tienen los encuestados al asistir a eventos culturales, en donde, al menos el 95% de los encuestado asiste una vez por año a un evento cultural, de este porcentaje, el 24% asiste 1 vez cada 6 meses, otro 39% de los encuestados afirma asistir a eventos culturales al menos 3 veces al mes, un 17% de los encuestados llega a asistir 1 vez a la semana y solo el 5% asiste más de 1 vez a la semana o lo equivalente a 5 o más veces al mes, en contraparte a esto, el 2% de los encuestados afirman no haber asistido nunca a un festival y un 3% solo asiste cuando tiene la oportunidad.

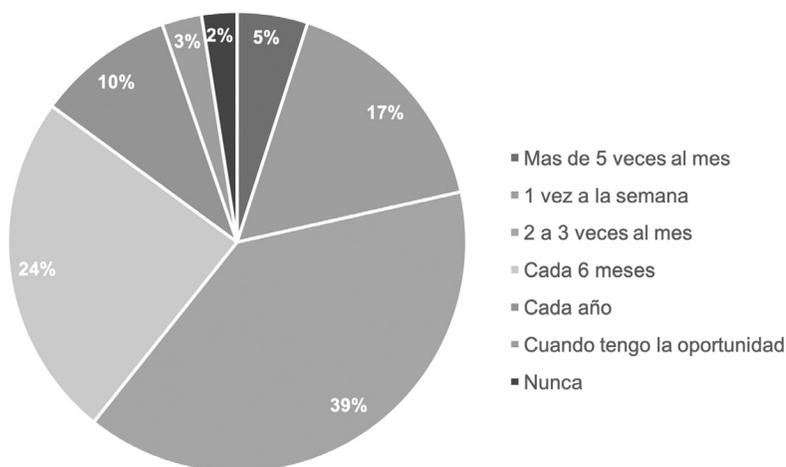


Figura 4. Grado de frecuencia al asistir a eventos culturales. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

Oferta cultural

El 62% de los encuestados asegura que en Colima sí se presenta una amplia oferta de eventos culturales, por lo consecuente se intuye que dichas presentaciones satisfacen la demanda de la población de Colima.

En la actualidad, las redes sociales generan un gran impacto en la difusión de noticias, así como también en la promoción de eventos culturales, esto queda al descubierto al observarse como el 90% de los encuestados obtuvo información de dichos eventos mediante esta herramienta. Las interacciones familiares y sociales siempre han sido consideradas un medio de difusión de información bastante útil, en este caso el 50% de los entrevistados obtuvo información de las actividades culturales mediante dichas relaciones.

Otros medios de difusión de información como lo son la radio, prensa y televisión obtuvieron porcentajes de 23%, 11% y 8% respectivamente, mostrando como dichos medios han sido sustituidos por las redes sociales casi en su totalidad.

Como se observa en la figura 5, el 80% de la población asiste principalmente a eventos culturales relacionados a la música, estando en segundo lugar la danza con un 73%, seguido por el cine con un 71%.

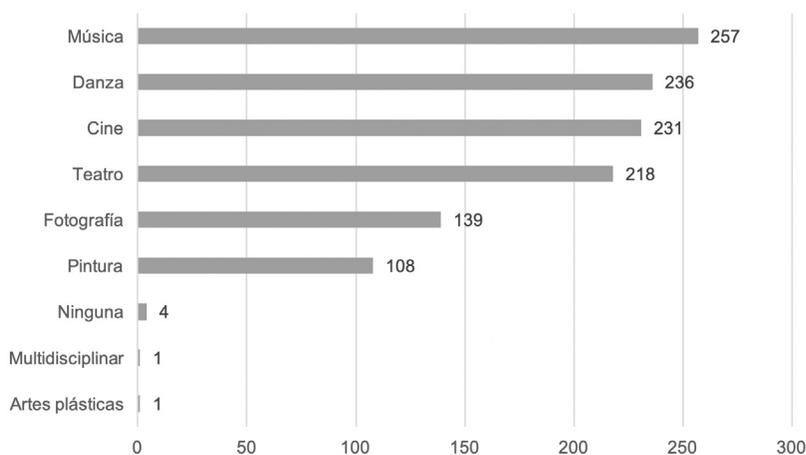


Figura 5. Participaciones como espectador en eventos culturales. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

En la figura 6 podemos observar cuáles son las actividades en las que los encuestados se hace partícipe, en este planteamiento se permi-

tió contestar más de una respuesta, es por ello, que los porcentajes finales no suman 100%.

El 43% de los encuestados no participan en la realización de dichos eventos y solo quedan como espectadores. La categoría en la que se participa más es la danza, la cual presenta una mayor aceptación y tiene una amplia difusión en el estado, esto se refleja en que el 28% de los encuestados participa en la realización de dicha actividad. Tanto la música como el teatro tienen también una gran aceptación por parte de los encuestados, obteniendo porcentajes de 23% y 18% respectivamente. En cambio, la fotografía y la pintura son las menos populares en cuanto a la participación por parte de los encuestados. Por su parte, el cine se encuentra como la categoría de la que se participa menos en su realización.

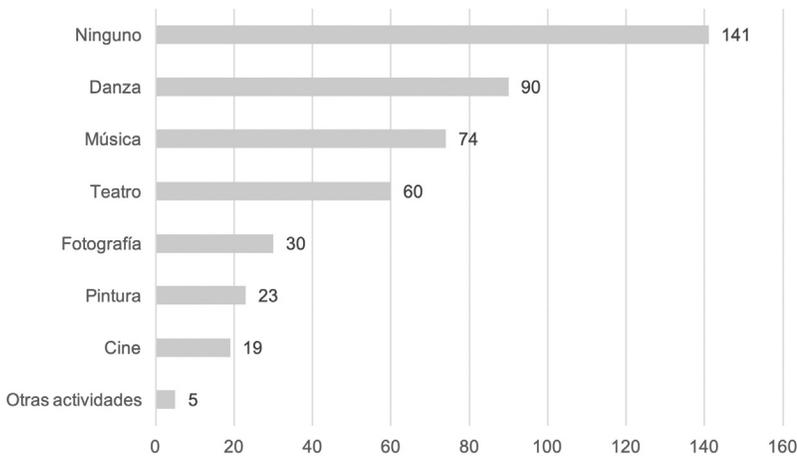


Figura 6. Participación en actividades culturales. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

Satisfacción del consumidor en actividades culturales /sección

Tanto el *Sabora Fest* como el *Festival Internacional del Volcán (FIV)* son grandes festivales que se llevan a cabo en el estado de Colima,

el primero es un festival de gastronomía y vino que se realiza en diciembre, y el último es un festival gratuito con una gran variedad de eventos entre los que se encuentran conciertos, espectáculos, exposiciones, gastronomía y actividades deportivas, que se lleva a cabo en las fechas del 27 de abril al 8 de mayo.

Como se observa en la figura 7, el *Festival Internacional del Volcán* es más popular y presenta una mayor aceptación por parte de los encuestados, observándose en el hecho de que tan solo el 4% de los encuestados no asistieron, en comparación al *Sabora Fest* en el cual el 21% de los encuestados no asistió. Así mismo la satisfacción de la audiencia es mayor en el FIV con un porcentaje de las personas que asistieron y consideraron satisfactoria su experiencia del 48%, en contraste con el *Sabora Fest* en el cual solo el 18% de las personas que asistieron consideraron satisfactoria dicha experiencia.

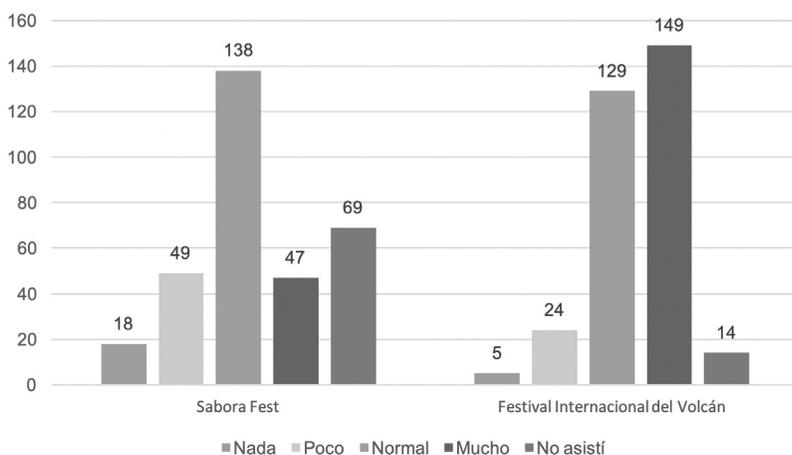


Figura 7. Satisfacción de eventos culturales. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

A pesar de las diferencias en cuanto a popularidad y apoyo por parte de la población en los eventos ya mencionados, el 95% de los encuestados aseguran que les gustaría que existieran más eventos al año similares a los anteriores y poder ser partícipes de estos mismos.

Con todo lo mencionado anteriormente, casi el 100% - 99% de la población está de acuerdo con el hecho de que estos eventos, así como las distintas actividades culturales que se realizan en el estado, son importantes para enriquecer la cultura y la economía del Estado.

Aunque la mayoría de los encuestados afirma que el gobierno del estado apoya dichas actividades culturales, una tercera parte cree que todavía no son suficientes los esfuerzos del gobierno para la promoción de estas actividades.

Gestión cultural

En la figura 8 se muestra cómo el 96% de los encuestados consideran que es necesario la creación de una empresa de gestión cultural en el estado de Colima.

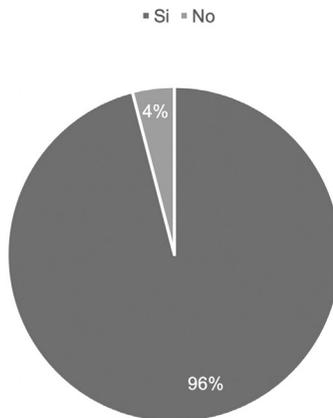


Figura 8. Importancia de creación de la gestora cultural. Elaboración propia con información obtenida del levantamiento primario.

Por último, se les preguntó a los encuestados si serían partícipes de nuevos eventos culturales creados y promovidos por una empresa de

gestión cultural, mostrando que el 97% del total sí serían partícipes, mientras que un 3% se negó a dicha actividad.

Propuesta de modelo de negocio: agencia de consultoría cultural en Colima

Aprovechando la oportunidad que Colima nos brinda al ser una ciudad económicamente emergente, pero con una muestra de cultura muy arraigada dentro de los ciudadanos, surge la necesidad de emprender el proyecto de una agencia cultural, enfocada principalmente a la promoción y difusión de eventos culturales.

De esta manera se crea una conexión entre el público consumidor y las empresas generadoras de arte y cultura en Colima, y, en consecuencia, haciendo más grande la cadena de creación de Desarrollo Económico Local (DEL). DEL es utilizado (...) por las comunidades para fortalecer la capacidad económica local de un área, mejorar el clima de inversión e incrementar la productividad y la competitividad de negocios locales, empresarios y trabajadores.” (Swinburn, Goga, & Murphy, 2006, p. 1).

Esta sección presentará la creación del modelo de negocios de la promotora cultural basada en el modelo Canvas, un modelo que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010). El modelo Canvas se presenta a través de nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

La creación de la empresa que se propone busca aprovechar al máximo la oportunidad de crecimiento económico y cultural que Colima representa, sirviendo como un punto de partida para el desarrollo de la cultura y las artes.

Modelo de negocios agencia de consultoría cultural

El modelo de negocios que se propone fue considerando las necesidades actuales y áreas de oportunidad de las artes en Colima.

El modelo Canvas se presenta a través de nueve módulos que coinciden entre sí para crear un vínculo que hace rentable a la empresa, atendiendo de manera clara, los canales de distribución utilizar, la propuesta de valor que atraiga a los posibles consumidores, generando así mismo los ingresos principales y a través de qué alianzas se pueden crear generar las conexiones que promuevan a la empresa o se genere un recorte de costes. Con la finalidad de seguir esta propuesta, se presentan los nueve bloques en relación con la promotora cultural (ver tabla 4).

Tabla 4.
Modelo de Negocios de la agencia de consultoría cultural en Colima

<p>Socios clave Empresas y grupos culturales, Artistas independientes, Empresas generadoras de espacios para la participación y difusión cultural.</p>	<p>Actividades clave Intermediario entre empresas, grupos culturales y artistas independientes y el consumidor final. Marketing y publicidad. Asesoría. Recursos Clave Físicos: edificio corporativo, oficina, computadora escritorio Humanos: asesores, personal para manejo de redes sociales y página web Intelectuales: base de datos de clientes Financieros: socios Tecnológicos: Wi-Fi, dominio, <i>hosting</i></p>	<p>Propuesta de valor Facilitar la gestoría y promoción de empresas, grupos culturales y artistas independientes, siendo también intermediarios entre éstos y el consumidor final, garantizar público, brindando con ello publicidad de eventos y venta de boletos. Conectar efectivamente el público consumidor con las empresas generadoras de cultura. Generación de cultura expansiva y retentiva. Canales Redes sociales Página web Radio Medios impresos</p>	<p>Relación con el cliente Adquirir clientes y consumidores mediante: Fomentando la participación en actividades culturales Gestión de proyectos a través de iniciativa ciudadana Apoyo a las empresas generadoras de cultura (creación de una sociedad cultural) Relaciones públicas.</p>	<p>Segmentos de clientes Consumidor final: público de acuerdo giro empresarial o evento cultural. Empresas generadoras de bien o servicio en relación con el arte.</p>
<p>Estructura de costes Servicios de teléfono e internet Renta de oficina Publicidad en redes sociales Sueldos Dominio y <i>hosting</i> Transporte</p>		<p>Estructura de Ingresos Precios fijos de acuerdo al mercado cultural que se manejaría Apoyo de los fundadores Apoyo en la reducción de costos a través de patrocinadores o socios clave.</p>		

Nota. Lienzo Canvas. Elaboración propia con base en el libro "Generación de modelos de negocio" de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010).

Propuesta de valor

Una propuesta de valor busca satisfacer la necesidad de un segmento de clientes específico, “(...) es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2010), es decir, una propuesta de valor de una empresa tiene que hacer que ésta se distinga de la competencia, teniendo recursos innovadores y nuevos o siendo los mismos que presenten características nuevas o adicionales.

La propuesta de valor de la agencia consiste en facilitar la gestoría y promoción de empresas, grupos culturales y artistas independientes, siendo también intermediarios entre éstos y el consumidor final, garantizar público, brindando con ello publicidad de eventos y venta de boletos, conectar efectivamente el público consumidor con las empresas generadoras de cultura y generación de cultura expansiva y retentiva.

La agencia cultural será una de las pioneras en el campo, ya que, sus principales ingresos serán por medio de socios clave y los mismos clientes potenciales, evitando totalmente los ingresos y apoyos gubernamentales.

Relación con el cliente

Dentro de lo que nos menciona el modelo *CANVAS*, la relación con el cliente debe describirnos la clase de relación que debemos realizar para cada segmento de mercado al cual queremos llegar. Dentro de las necesidades actuales de la empresa, al ser una empresa que recién comienza dentro del mercado, es necesario la búsqueda y adquisición de consumidores o clientes y posteriormente, en un mediano plazo, retenerlos e incitar con ello la promoción de boca en boca.

Lo principal que se debe hacer es escuchar al cliente y tomar en cuenta sus necesidades. Enfocando entonces los esfuerzos en los dos tipos de clientes que debemos manejar, las empresas culturales y artísticas que

se acerquen y con ello, el consumidor final al que se quiere llegar con el evento a promocionar. “Toda investigación de audiencia parte de la base de descubrir el proceso de toma de decisión del consumidor, minimizando así la incertidumbre y el riesgo. Si se reconocen los porqués, cómo y dónde del consumo de las audiencias objetivo, se podrán tomar medidas de acercamiento, reconocer los canales para llegar a ellos, de edición de producto, agregación de valores, y de fidelización.” (Corporación de Fomento de la Producción y Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G., 2015, p. 25)

La principal estrategia es enfocarnos en las necesidades de los consumidores a través de las encuestas realizadas a los posibles consumidores en Colima y Villa de Álvarez.

- *Marketing y ventas*: a través del conocimiento de una programación de eventos de interés social donde se presentarán los eventos culturales y artísticos; se promoverá a través de las redes sociales, creando una página web, una *fanpage* para la empresa, además de su propio correo electrónico y contar con un número telefónico donde se dé información exclusiva tanto de los eventos como de las áreas de trabajo que abarca la empresa.

Creación de una base de datos y cartera de clientes con el propósito de que la información de los eventos llegue de manera directa a los interesados.

- *Soporte*: a través de capacitaciones (de ser requerido), tanto para las empresas culturales que buscan los servicios, como para los consumidores finales de cada segmento, promoviendo la información y conocimiento en la cultura.
- *Pedidos*: trabajar poco a poco para que, a largo plazo, las empresas vean posibles apoyos a través de sistema de facturación que se relacione con la asistencia de eventos culturales tanto de empleados como de empresas fuera del giro de las artes y la cultura.

Canales

De acuerdo al modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), los canales se presentan a través de cómo la empresa se comunica y logra llegar al segmento de mercado entregando la propuesta de valor. Como ya se mencionó, los principales canales utilizados serán las redes sociales; el uso de las Tecnologías de la Información nos permite estar conectados con los consumidores de todo el estado, facilitando la promoción, dichas serán Facebook, Twitter, a través de la página web y el apoyo de los socios clave:

- Presentando con antelación los eventos que se presentarán y el municipio en que se harán.
- Elaboración y difusión de volantes de acuerdo a las necesidades de la empresa creadora.
- Promoción en las estaciones de radio principales, tales como Universo 94.9 FM (con apoyo de la Universidad de Colima).

Segmentos de clientes

En este apartado, se menciona el mercado que se desea cubrir con el desarrollo del proyecto. Se busca que no sólo sean las empresas culturales a quien se satisfaga, sino con ello, a los clientes objetivo de acuerdo al giro de los clientes.

Se espera profundizar en ellos mediante la creación de estrategias enfocadas a las necesidades de las empresas que se acerquen a la agencia, ya sea en artes escénicas, música, pintura o cine, estarán pensadas específicamente en las necesidades de cada una de las áreas culturales y creativas.

A través de las encuestas realizadas se puede crear un perfil del posible consumidor (ver tabla 5):

Tabla 5.*Perfil de consumidores*

Crterios	Consumidor principal
Demográficos	De 18 a 59 años
Socioeconómicos	Menos de \$4,000 mensuales
Estilo de vida	Estudian y/o trabajan dentro de los municipios
Centro de interés	Cine
Principal consumo en las artes	Cine, música y Danza.
Nivel de compra	Bajo, debido a la poca desinformación de eventos realizados por el Estado o empresas privadas.
Importancia de precios	Prefieren que los eventos sean gratuitos o menor costo, buscan calidad

Nota. Elaboración propia con datos de los encuestados en Colima y Villa de Álvarez.

Estructura de ingresos

El modelo de negocios muestra la estructura de ingresos mediante el dinero que la empresa genera a través de cada segmento de mercado; definiendo así la estructura de generación de ingresos.

Uno de ellos es a través de los socios clave, al reducir los costos por los servicios que se intercambiarán en el proceso, se genera un recorte de costes y, por tanto, ingresos.

Dentro de los socios clave:



Hacia las empresas culturales se dirigirá un manejo de costos fijos de servicio que se podrán manejar de acuerdo a los paquetes que requieran:

- Manejo de publicidad
- Asesoramiento en materia de negocios y marketing
- Logística generadora de eventos
- Generación de ciclo de producción-promoción y difusión-consumo.

Recursos clave

Los recursos clave son los bienes más importantes que se necesitan para que se pueda echar a andar un negocio. En este caso, los recursos clave van de acuerdo a lo que necesitamos para poder lograr la agencia cultural, desde recursos humanos hasta recursos físicos y económicos.

cos, sin éstos, la empresa no podrá tener una adecuada relación con los clientes y por lo tanto no se percibirán los ingresos necesarios.

Los recursos clave necesarios para lograr la propuesta de valor, son:

- *Físicos*: edificio corporativo, oficina, computadora, escritorio, que puedan ser utilizados a la hora del primer contacto con las empresas y grupos culturales.
- *Humanos*: asesores, personal para manejo de redes sociales y página web. Dos asesores que puedan realizar todo el proceso de gestión y promoción cultural, encargados de darle seguimiento a los proyectos, y una persona encargada del manejo de la publicidad en redes sociales y página web.
- *Intelectuales*: base de datos de clientes. Contar con una base de datos de posibles clientes potenciales que puedan dar promoción de boca en boca en un mediano plazo y por medio de esta misma base de datos enviar información publicitaria sobre los diversos eventos.
- *Financieros*: socios, empresas y espacios culturales capaces de brindarnos apoyo y conseguir un crecimiento conjunto.
- *Tecnológicos*: Wi-Fi, dominio, *hosting*; contar con una red wi-fi para la realización de todos los procesos que requieran del uso de internet como redes sociales, correo y página web, y contar con un dominio o nombre de la promotora cultural en internet, así como un hosting donde albergar la promotora y de esta manera hacer presencia en medios digitales.

Actividades clave

En este punto se describen “las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010), como su nombre lo dice, estas actividades son la clave para que una empresa sea exitosa, llegue a su

público y cumpla su objetivo. De acuerdo al lienzo Canvas, las actividades clave de la agencia cultural son las siguientes:

- Ser intermediaria entre empresas, grupos culturales y artistas independientes y el consumidor final.
- Marketing y publicidad
- Asesoría

La agencia cultural, será un vínculo entre empresas, grupos culturales y artistas independientes que deseen presentar su proyecto artístico y/o cultural a su público objetivo. Las empresas, grupos y artistas tendrán con la agencia un primer contacto ya sea por medio de correo electrónico, teléfono, página web o red social, posteriormente presentar su proyecto y brindar información sobre a cuántas personas desean llegar, qué espacio requieren para presentarlo, cuáles son sus costos, entre otras. Lo anterior para realizar un proceso de gestión cultural, en el cual se abarque:

- La ejecución del proyecto
- La gestión de Recursos Humanos
- El diseño, aplicación y evaluación de procesos
- El control y monitoreo de las actividades de gestión
- La gestión financiera de la empresa.
- La elaboración y ejecución de estrategias de recursos financieros
- La promoción y difusión de eventos culturales de acuerdo al mercado objetivo.

La agencia también podrá ser parte sólo del marketing y publicidad de una empresa, grupo o artista que únicamente requiera dar a conocer su proyecto al público objetivo, sin realizarse todo el proceso

de gestión; éste marketing y publicidad pueden ser por medio de redes sociales, medios de comunicación físicos impresos, radio y página web. De la misma manera, se brindará la asesoría adecuada a todo tipo de empresa cultural que lo requiera.

Socios clave

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Un socio clave no sólo nos brinda un producto o servicio, sino que, nos ofrece soluciones y busca un crecimiento conjunto. Como promotora, y la poca demanda cultural que hay en el Estado, es importante contar con diversos socios claves capaces de hacer crecer la empresa, para lograr que ésta demanda crezca, y de esta manera aumentar el consumo de la cultura y las artes.

La agencia cultural requiere de socios clave para poder optimizar costos, reducir los riesgos o adquirir los recursos necesarios de una manera más sencilla. Los socios clave serán los siguientes:

- Empresas y grupos culturales, artistas independientes
- Empresas generadoras de espacios para la participación y difusión cultural.

Los principales socios clave son las mismas empresas culturales grupos y artistas independientes que requieran del servicio de gestión o promoción, y empresas inversionistas que deseen aportar en cada proyecto cultural. De la misma manera, se tendrán como socios a empresas generadoras de espacios para la participación y la difusión de los eventos y presentaciones, es decir, empresas que sean propietarias de espacios donde se puedan realizar los eventos, como: teatros, explanadas, foros, museos, restaurantes, entre otros; y empresas que nos puedan brindar un espacio para la venta de boletos y difusión de los proyectos a presentar.

Estructura de costes

En este último punto, se explican los diferentes costos que tendrá la aplicación de la agencia cultural. La empresa en su mayoría contará con costes variables “este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los costos de la agencia variarán de acuerdo a la empresa, grupo o artista que solicite un servicio, sin embargo, se contará con algunos costos fijos como el hosting y el servicio de teléfono.

Entre los costos de la promotora cultural se encuentran los siguientes:

Fijos

- Servicios de teléfono e internet: se contará con dos celulares con plan mensual de \$500 cada uno de telefonía móvil que incluya servicio de internet.
- Dominio y *hosting*: se contará con un hosting creado en la página GoDaddy.com con un costo mensual de \$19 que contiene: un sitio web, ancho de banda sin medición, 100 GB de almacenamiento, correo comercial gratis por un año y dominio gratis con un plan anual.

Variables

- Renta de oficina: varía el costo de acuerdo a la ubicación de la reunión agendada con la empresa a asistir.
- Publicidad en redes sociales: varía de acuerdo al servicio que requiera la empresa.
- Sueldos: varía de acuerdo al servicio que se ofrezca y el pago que se reciba del cliente.
- Transporte: Varía de acuerdo a las distancias a recorrer para realizar las diferentes actividades dentro del proceso de gestión.

Conclusiones y recomendaciones

Por último, se expresan los hallazgos obtenidos del análisis realizado en los apartados anteriores, plasmando las contribuciones que brindaron a la investigación, las conclusiones a las que se llegaron, así como las principales recomendaciones que se obtienen del mismo.

Con el levantamiento primario de la información, se descubre que es difícil mantener una empresa cultural y creativa, ya que los colimenses están acostumbrados a pagar poco por eventos culturales, lo que resulta un problema porque las empresas no pueden solventar sus gastos o salarios del equipo.

Los resultados de las entrevistas aplicadas fueron positivos de acuerdo con su estructura y su objetivo, el cual se centró en conocer cómo fue el proceso de emprendimiento y su experiencia en el mercado cultural y creativo.

A pesar de que no todas las empresas entrevistadas son formales, tienen un equipo de trabajo sólido, el cual hace que permanezcan en el mercado.

Quedó claro que el proceso de emprendimiento cultural es complicado, requiere de mucho esfuerzo y dedicación, independientemente de los años de experiencia en el área.

Los entrevistados mencionaron frecuentemente lo complicado que es llegar al público y que las empresas deben poner mucho empeño en su publicidad.

Los entrevistados, por mayoría, consideraron que el área cultural en la cual es más fácil hacer relaciones con el consumidor son las artes escénicas ya que las personas prefieren pagar por asistir a eventos de danza y teatro, por otro lado, el área más difícil son las artes visuales.

Resulta necesario para las empresas recurrir a la financiación de proyectos por medio de instancias gubernamentales, ya que no lo-

gran permanecer con sus ventas o eventos realizados. Es necesario promover la cultura de la mejor manera, tener más oferta cultural para que la comunidad colimense se interese en los eventos y paguen adecuadamente por ellos.

Ahora bien, el *benchmarking*, nos permitió conocer las mejores prácticas de las empresas comparadas, donde se logra concluir que independientemente de los años de experiencia, el tener bien segmentado el mercado meta, hacer un esfuerzo, tener el mejor equipo, crear los mejores eventos y de calidad, aplicar innovación en cada uno de ellos, y emplear un excelente marketing, hace que las empresas culturales tengan éxito y permanezcan en el mercado.

Lo anterior, contrasta con los resultados obtenidos en las encuestas a los consumidores, en donde resultó alentador conocer que sí participarían en eventos culturales si hubiese una empresa de gestión cultural, que estuviera promoviéndolos, la cual, como ya se menciona en el párrafo antes expuesto, deberán de contemplar las mejores prácticas de las empresas nacionales e internacionales.

Las principales recomendaciones del capítulo son:

- Desarrollar una conciencia académica y social sobre la importancia de las estrategias de gestión y mercadeo aplicadas a la economía creativa, que permita el fortalecimiento integral de dichos emprendimientos como condición necesaria para participar e incursionar en un mundo competitivo y globalizado.
- Fomentar el desarrollo de experiencias que favorezcan la generación de ideas y modelos de negocio en el sector de la economía creativa.
- Reforzar la promoción del arte y la cultura con intervención del gobierno, siendo esta una parte muy importante del desarrollo económico del Estado.



Referencias

- Anschutz Entertainment Group. (2018). Sobre la empresa. Recuperado de <https://www.aegworldwide.com/about>
- Aforo. (2018). Información Aforo. Recuperado de <http://www.aforo.mx/conocenos/>
- Alcaraz, Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. (4th ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Amezcuca, K. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)
- Anima Inc. (2018). *Información Anima Inc*. Recuperado de <http://animainc.com>
- Anima Inc. (s.f.). *Información de contacto Anima Inc*. Recuperado de <https://goo.gl/Gg7brD>
- Benavente, J. M., y Grazzi, M. (2017). *Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.
- Bloomberg. (Mayo de 2018). *Company Overview of Anschutz Entertainment Group, Inc*. Recuperado de <https://goo.gl/1bnUUg>
- Corporación de Fomento de la Producción y Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G. (2015). *Prácticas de emprendimiento creativo y cultural en América Latina*. Chile: Santiago Creativo CORFO.
- El Universal. (18 de 11 de 2016). Sector Cultural genera 7% del PIB en América Latina: Ernesto Piedras. *El Universal*, pág. 1.
- Ernst and Young. (Diciembre de 2015). *World Creative*. Recuperado de <https://goo.gl/3BT5YT>
- Feld Entertainment. (2018). Información de la empresa. Recuperado de <https://goo.gl/pkQ4ZN>
- Flores, M. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)

- Fundación Privada para la Creatividad (2015). Diferencia entre creatividad e innovación. Recuperado de: <https://goo.gl/yezk7S>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: McGraw Hill - Interamericana Editores, S.A.
- Live Nation. (2018). Información y contacto de la empresa. Recuperado de <https://goo.gl/rofmkR>
- Naciones Unidas/PNUD/UNESCO (2014) Informe sobre la Economía Creativa. Edición especial 2013. Ampliar los cauces de desarrollo local. México: UNESCO.
- OCESA. (2018). Contacto OCESA. Recuperado de <https://goo.gl/ANR2ru>
- OCESA. (2018). Recursos Humanos OCESA. Recuperado de <https://goo.gl/cio4fs>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPP.
- Peña, D. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)
- Piedras, E. (2004) ¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México. México: Conaculta.
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento, Conceptos y Plan de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). Informe Sobre la Economía Creativa 2013. Recuperado de <https://goo.gl/1Gnru>
- Ramírez, Y. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)
- Rivera, A. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)
- Rodríguez, O. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)
- Swinburn, G., Goga, S., & Murphy, F. (Enero de 2006). *Worldbank*. Obtenido de Desarrollo Económico Local: Un instructivo para el Desarrollo y la Implementación de las Estrategias y Planes de Acción de

Desarrollo Económico Local: http://siteresources.worldbank.org/INT-LED/552648-1107469268231/20932673/Spanish_Primer.pdf

Tema, H. (mayo de 2018). Percepción de las promotoras culturales desde la visión de los especialistas emprendedores. (A. Herrera, & K. Rodríguez, Entrevistadores)

UNESCO. (2014). *Cómo medir la participación cultural*. Recuperado de Unesdoc: <https://goo.gl/g8XqZH>