



PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ

# DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN CULTURAL, CREATIVA Y ARTÍSTICA DE LA COMUNITAT VALENCIANA DE CARA A SU INTERNACIONALIZACIÓN

EDICIÓ 2023

# ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS	3
2. ESTADÍSTICAS GENERALES	6
3. ESTADÍSTICAS SECTORIALES	10
4. CONCLUSIONES	30
ANEXO I. METODOLOGÍA	36
ANEXO II. GLOSARIO	41



PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ



GENERALITAT  
VALENCIANA  
Conselleria d'Educació,  
Cultura i Esport



CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ



# PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

**IDOM**

# 1. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

En el marco del plan «Cultura per a la recuperació» y puesta en marcha a partir de julio de 2022, la iniciativa **Plataforma per a la Internacionalització** tiene como objetivo impulsar el acceso de las industrias culturales y creativas de la Comunitat Valenciana a los mercados internacionales, a través, entre otras, de herramientas como los diagnósticos de competitividad internacional, sesiones de tutorización, observatorio de oportunidades, formación y capacitación y networking.

A fecha de agosto de 2023, y con más de **120 organizaciones inscritas**, un total de 81 organizaciones han sido objeto de un estudio diagnóstico de su potencial internacional, desde el punto de vista interno y externo. Estos datos, de forma agrupada, proporcionan una fotografía actual sobre las fortalezas y debilidades de los agentes culturales y creativos de la Comunitat Valenciana de cara a su internacionalización.

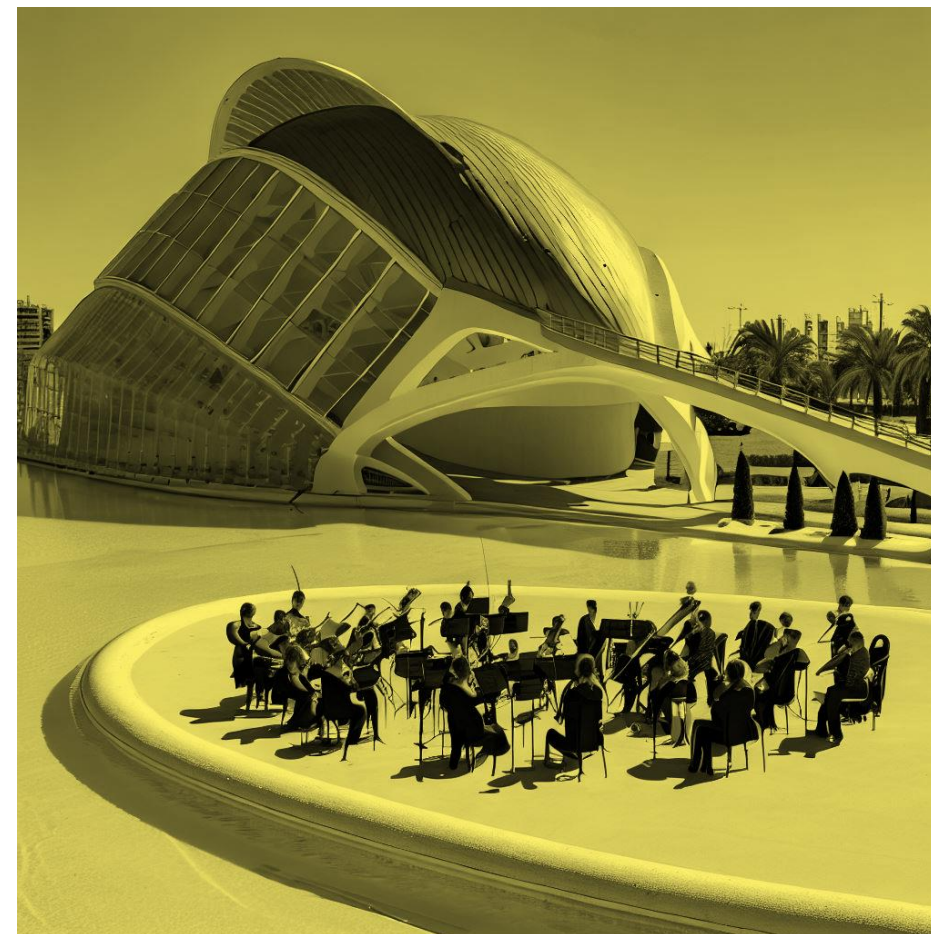


Imagen generada con Inteligencia Artificial ·

# 1. PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS



Imagen generada con Inteligencia Artificial

Con base en lo anterior, los objetivos de este informe son:

- Proporcionar **datos generales en relación con el grado global de preparación para la internacionalización de las organizaciones culturales y creativas**, así como su potencial en cuatro ámbitos clave: producto/servicio, mercado, organización y equipo.
- Aportar datos de carácter sectorial, que dan **información sobre las características y particularidades de los sectores culturales, por un lado y de los sectores creativos, por otro**, además de los casos concretos de los subsectores de artes escénicas, artes visuales, música y audiovisual, donde existe una muestra suficientemente representativa en el programa para generar datos agrupados.



PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ



# ESTADÍSTICAS GENERALES

### 3. ESTADÍSTICAS GENERALES

#### PERSPECTIVA GLOBAL

En cuanto a la situación general de las industrias culturales y creativas (ICC) de la Comunitat Valenciana que han sido objeto de análisis, se observa un **grado moderado de competitividad internacional**, sobre todo gracias al factor interno de personas y equipos, relacionado con el talento, la flexibilidad y apertura de las organizaciones. No obstante, el mayor margen de mejora se encuentra en factores externos, especialmente el conocimiento, elección y conexión con el mercado.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**MODERADO**

**63%**



**PRODUCTO/ SERVICIO:** Potencial moderado

**63%**



**MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL:** Potencial moderado bajo

**54%**



**ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:** Potencial moderado

**62%**



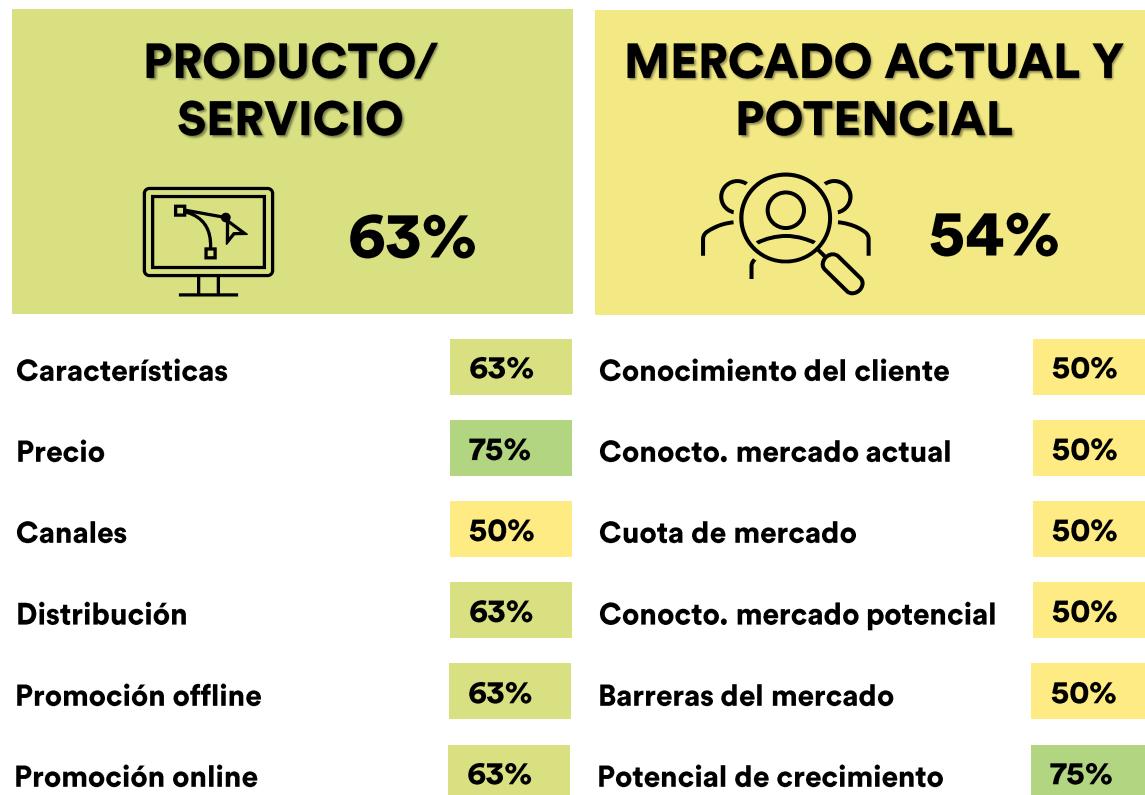
**PERSONAS Y EQUIPOS:** Potencial alto

**75%**



### 3. ESTADÍSTICAS GENERALES

#### FACTORES EXTERNOS



#### Producto / servicio

- Se detecta como principal área de mejora la identificación y explotación de canales y vías de conexión con el mercado internacional: identificación de posibles personas colaboradoras o agentes de venta, vías alternativas, etc.
- Otras áreas de mejora significativa residen en la diferenciación del producto o servicio ofrecido, así como en la elaboración de estrategias de promoción tanto online como offline.

#### Mercado actual y potencial

- El principal factor de mejora está relacionado con el conocimiento de las organizaciones tanto de su clientela, como de las características de su mercado actual y potencial, incluyendo cuotas de mercado y barreras de entrada.
- Como factor positivo, las organizaciones se marcan como objetivo mercados con potencial de crecimiento y desarrollo.

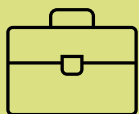
Potencial bajo  Potencial alto



### 3. ESTADÍSTICAS GENERALES

#### FACTORES INTERNOS

##### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



62%

##### PERSONAS Y EQUIPOS



75%

Claridad estratégica

75%

Procesos y producción

63%

Financiación y recursos

58%

Innovación

75%

Uso de las TIC

50%

Colaboración con otros

50%

Aversión al cambio

75%

Movilidad geográfica

75%

Definic. de responsabilidades

75%

Experiencia internacional

75%

Formación

75%

Selección/retención talento

75%

#### Organización y gestión

- Existe baja integración de las TIC en la gestión interna de las organizaciones, clave para mejorar la eficiencia en la relación con la clientela y ser más competitivas.
- Se detecta un nivel bajo en la participación e interés por forjar alianzas y colaboraciones con otras organizaciones, que permitan facilitar la entrada en nuevos mercados exteriores, obtener más conocimiento y experiencia y diferenciarse de la competencia.
- Otro factor de mejora es el acceso a financiación y recursos, en ocasiones por desconocimiento o dificultad para acceder a la información.
- Como factor positivo, destaca la alta capacidad de innovación y claridad estratégica de las organizaciones analizadas.

#### Personas y equipos

- Destacan muy positivamente, como factores que traccionan a las organizaciones hacia los mercados exteriores, elementos como la aceptación a la movilidad geográfica, la experiencia internacional o la formación continua de las personas que integran las organizaciones analizadas.

Potencial bajo



Potencial alto



PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ



# ESTADÍSTICAS SECTORIALES

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

Si bien a nivel general se han identificado características comunes a todo el sector de las industrias culturales y creativas, expuestas en la sección anterior, en este capítulo se analizan, por sus características y particularidades, por un lado, los **sectores culturales**, y por otro, los **sectores creativos**, que, en función de los criterios establecidos en la iniciativa Plataforma Internacionalización, se componen de los siguientes subsectores (véase *Anexo I. Metodología*):

### SECTORES OBJETIVO DE LA PLATAFORMA INTERNACIONALITZACIÓ



Asimismo, se incluyen estadísticas específicas para los subsectores de **artes escénicas, artes visuales, música y audiovisual**, de los cuales existe una muestra suficientemente representativa para extraer datos grupales.

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### SECTOR CULTURAL → PERSPECTIVA GLOBAL

Se observa un grado moderado de competitividad internacional en el sector cultural, sobre todo gracias al factor interno de personas y equipos, relacionado con el talento, la flexibilidad y apertura de las organizaciones. No obstante, el mayor margen de mejora se encuentra en elementos externos, como el conocimiento, elección y conexión con el mercado. Estas estadísticas coinciden con los datos generales de ICC previamente analizadas.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**MODERADO**

**63%**



PRODUCTO/ SERVICIO: Potencial moderado

**63%**



MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL: Potencial moderado bajo

**54%**



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Potencial moderado

**62%**



PERSONAS Y EQUIPOS: Potencial alto

**75%**



## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### SECTOR CULTURAL → FACTORES EXTERNOS

#### PRODUCTO/ SERVICIO



**63%**

#### MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL



**54%**

Características

**63%**

Conocimiento del cliente

**50%**

Precio

**75%**

Conocimiento mercado actual

**50%**

Canales

**50%**

Cuota de mercado

**50%**

Distribución

**63%**

Conocimiento mercado potencial

**50%**

Promoción offline

**63%**

Barreras del mercado

**50%**

Promoción online

**63%**

Potencial de crecimiento

**75%**

Potencial bajo



Potencial alto

#### Producto / servicio

- Se observa la dificultad de captar personas colaboradoras y/o agentes de venta, tanto en el mercado actual como en el de destino; es decir, dificultades para abrir nuevos canales de venta e identificar a distribuidores, alianzas estratégicas, etc. Esto está relacionado con el bajo conocimiento del mercado y sus posibilidades.
- También resulta mejorable la diferenciación del servicio o producto ofertado frente a competidores, tanto locales como internacionales.
- Como factor positivo, se conocen los precios que se manejan en el mercado, especialmente de competidores directos.

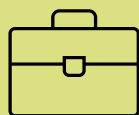
#### Mercado actual y potencial

- Se detecta como elemento de mejora el conocimiento tanto de las audiencias como de la clientela actual y potencial, sus necesidades y sus rasgos diferenciales, clave para definir estrategias adaptadas a cada tipo de cliente y de audiencia.
- Se observan necesidades relacionadas con el acceso a la información de mercado, incluyendo barreras y tendencias, claves para la detección de oportunidades de negocio.

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### SECTOR CULTURAL → FACTORES INTERNOS

#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



62%

#### PERSONAS Y EQUIPOS



75%

Claridad estratégica

75%

Procesos y producción

63%

Financiación y recursos

58%

Innovación

75%

Uso de las TIC

50%

Colaboración con otros

50%

Aversión al cambio

75%

Movilidad geográfica

75%

Definic. de responsabilidades

75%

Experiencia internacional

75%

Formación

75%

Selección/retención talento

75%

#### Organización y gestión

- Se detectan carencias en el uso de las TIC dentro de la gestión de las organizaciones culturales, clave para aumentar la eficiencia y ser competitivos en los mercados internacionales.
- Existe un nivel bajo de participación en alianzas estratégicas y colaboraciones, tanto público-privadas como interempresariales, que facilitan el proceso de internacionalización.
- No obstante, y como factores positivos, se observa un alto nivel de innovación y de claridad estratégica.

#### Personas y equipos

- El talento de las personas y equipos, que no presentan reticencias a la movilidad geográfica, es la principal fortaleza de las organizaciones para maximizar su proceso de internacionalización.

Potencial bajo



Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### SECTOR CREATIVO → PERSPECTIVA GLOBAL

Las organizaciones creativas analizadas presentan un nivel de competitividad inferior a las organizaciones culturales. Resulta especialmente mejorable el nivel de diferenciación y especialización en el producto o servicio ofrecido, además del grado de conocimiento del mercado, tanto actual como potencial. En el lado positivo, presentan un grado de competitividad más alto a nivel interno, especialmente en cuanto a las personas y equipos que las componen.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**MODERADO**

**59%**



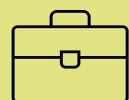
PRODUCTO/SERVICIO: Potencial moderado bajo

**50%**



MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL: Potencial moderado bajo

**52%**



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Potencial moderado

**60%**



PERSONAS Y EQUIPOS: Potencial alto

**75%**



## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### SECTOR CREATIVO → FACTORES EXTERNOS

#### PRODUCTO/ SERVICIO



50%

#### MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL



52%

Características

50%

Precio

75%

Canales

25%

Distribución

63%

Promoción offline

50%

Promoción online

38%

Conocimiento del cliente

50%

Conocimiento mercado actual

50%

Cuota de mercado

50%

Conocimiento mercado potencial

38%

Barreras del mercado

50%

Potencial de crecimiento

75%

#### Producto / servicio

- Se detectan oportunidades de mejora especialmente en la diferenciación del producto/servicio ofrecido frente a la competencia, además de en la promoción online.
- Existen necesidades claras especialmente en cuanto a la detección y explotación de canales de distribución a nivel local e internacional.

#### Mercado actual y potencial

- Las principales deficiencias se detectan en cuanto al conocimiento del mercado potencial, sobre todo en lo relacionado con el acceso a información e inteligencia de mercado.
- También existe margen de mejora en cuanto al conocimiento de la clientela y mercado actual, incluidas las barreras del mercado y las cuotas actuales y potenciales.

Potencial bajo



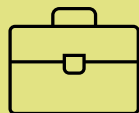
Potencial alto



## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### SECTOR CREATIVO → FACTORES INTERNOS

#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



60%

#### PERSONAS Y EQUIPOS



75%

Claridad estratégica

75%

Procesos y producción

50%

Financiación y recursos

50%

Innovación

63%

Uso de las TIC

50%

Colaboración con otros

75%

Aversión al cambio

75%

Movilidad geográfica

75%

Definic. de responsabilidades

75%

Experiencia internacional

75%

Formación

75%

Selección/retención talento

75%

#### Organización y gestión

- Las principales cuestiones de mejora residen en el acceso a financiación y recursos, incluida información sobre convocatorias y programas públicos de apoyo al sector, además del uso de las TIC en la gestión interna de las organizaciones creativas, factor clave para aumentar su competitividad internacional.
- Como factor positivo, destaca el alto grado de colaboración establecido en el sector, además de la claridad estratégica de las organizaciones.

#### Personas y equipos

- En relación con las personas y los equipos internos de las empresas, se percibe una buena aceptación al cambio en los sectores, así como la disponibilidad por parte de los miembros de los equipos en cuanto a la movilidad geográfica.

Potencial bajo



Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### ARTES ESCÉNICAS → PERSPECTIVA GLOBAL



Las organizaciones de artes escénicas analizadas presentan un **potencial moderado para abordar su proceso de internacionalización**, destacando especialmente el factor interno de personas y equipos, relacionado con el talento y la flexibilidad de los equipos. Sin embargo, se perciben deficiencias sobre todo en cuanto al conocimiento del mercado actual y potencial, así como la organización y gestión interna.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**MODERADO**

**63%**



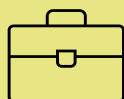
PRODUCTO/SERVICIO: Potencial moderado

**60%**



MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL: Potencial moderado bajo

**54%**



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Potencial moderado bajo

**58%**



PERSONAS Y EQUIPOS: Potencial alto

**79%**



## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### ARTES ESCÉNICAS → FACTORES EXTERNOS



#### PRODUCTO/ SERVICIO



60%

#### MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL



54%

Características

50%

Conocimiento del cliente

50%

Precio

75%

Conocimiento mercado actual

50%

Canales

50%

Cuota de mercado

50%

Distribución

63%

Conocimiento mercado potencial

50%

Promoción offline

63%

Barreras del mercado

50%

Promoción online

63%

Potencial de crecimiento

75%

#### Producto / servicio

- En términos del producto/servicio ofrecido, la definición y adaptación del portfolio orientado a los mercados internacionales en el sector es aún medio-bajo, así como su diferenciación de la competencia.
- Se observan carencias especialmente en la captación de personas colaboradoras y/o agentes que faciliten la entrada a nuevos mercados, así como en la identificación y explotación de nuevos canales de distribución.

#### Mercado actual y potencial

- Se detectan necesidades sobre el conocimiento del mercado actual e identificación de las necesidades de la clientela y audiencia actual y potencial, con estrategias adaptadas a cada caso.
- Un aspecto clave es la dificultad de acceso a información especializada, sobre tendencias en los mercados de interés, inteligencia de mercado y movimientos de la competencia.

Potencial bajo



Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES

### ARTES ESCÉNICAS → FACTORES INTERNOS



#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



**58%**

#### PERSONAS Y EQUIPOS



**75%**

Claridad estratégica

**75%**

Aversión al cambio

**75%**

Procesos y producción

**63%**

Movilidad geográfica

**75%**

Financiación y recursos

**58%**

Definic. de responsabilidades

**75%**

Innovación

**75%**

Experiencia internacional

**100%**

Uso de las TIC

**25%**

Formación

**75%**

Colaboración con otros

**50%**

Selección/retención talento

**75%**

#### Organización y gestión

- Cabe destacar el bajo uso de las TIC en la gestión interna de las organizaciones del sector de las artes escénicas.
- Existe margen de mejora asimismo en la identificación y materialización de colaboraciones y alianzas público-privadas, o incluso interempresariales, que faciliten la entrada a nuevos mercados, gracias a las sinergias que estas ofrecen.

#### Personas y equipos

- El elemento interno relacionado con el talento y las personas que integran las organizaciones de artes escénicas es el principal activo de cara a la internacionalización, donde destaca especialmente la experiencia internacional previa de las personas que integran el sector así como la apertura hacia el cambio y la movilidad geográfica, entre otros factores.

Potencial bajo



Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### ARTES VISUALES → PERSPECTIVA GLOBAL

Las organizaciones del sector de artes visuales analizadas presentan un **grado medio-alto de potencial de apertura a nuevos mercados**, sobre todo impulsado por factores internos, especialmente las personas y equipos que las componen. Mayor grado de mejora se observa en factores externos, especialmente en la especialización del producto o servicio ofrecido y su relación y conocimiento con el mercado, tanto actual como potencial.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**MEDIO-ALTO**

**70%**



PRODUCTO/SERVICIO: Potencial moderado

**63%**



MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL: Potencial moderado

**63%**



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Potencial moderado alto

**67%**



PERSONAS Y EQUIPOS: Potencial alto

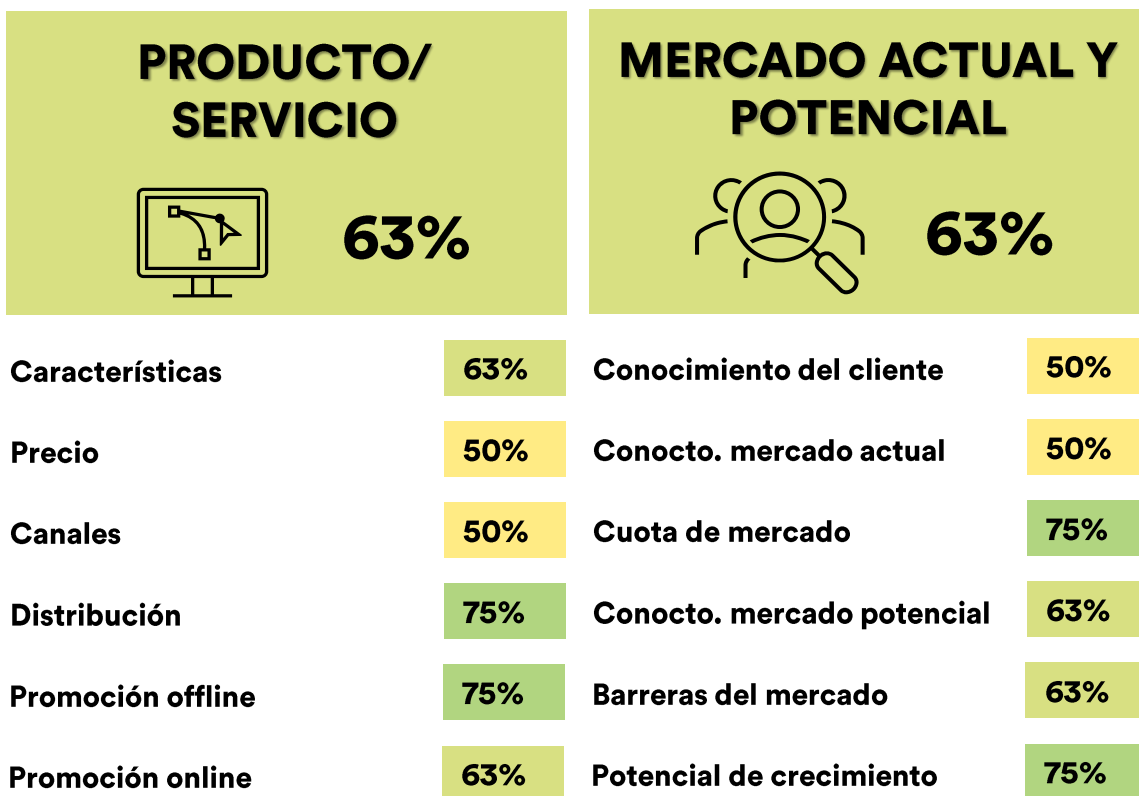
**88%**



## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### ARTES VISUALES → FACTORES EXTERNOS



### Producto / servicio

- Se detectan deficiencias especialmente en la identificación y explotación de vías de entrada y canales a nuevos mercados internacionales, mediante la identificación de personas colaboradoras, organizaciones aliadas u otras vías.
- A diferencia de otros sectores, se desconoce en gran medida el precio que se maneja en el mercado por parte de organizaciones competidoras.
- Existen oportunidades de mejora en cuanto a la diferenciación del producto o servicio, además de en la promoción online (páginas web y redes sociales).

### Mercado actual y potencial

- El conocimiento de las necesidades de la clientela actual, y la definición de estrategias personalizadas a cada tipo de clientela es medio-bajo.
- Asimismo, destaca como oportunidad de mejora el avanzar en el conocimiento del mercado, especialmente el actual, pero también el potencial, incluyendo barreras de entrada.

Potencial bajo  Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### ARTES VISUALES → FACTORES INTERNOS

#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



67%

#### PERSONAS Y EQUIPOS



88%

Claridad estratégica

75%

Aversión al cambio

75%

Procesos y producción

75%

Movilidad geográfica

100%

Financiación y recursos

67%

Definic. de responsabilidades

100%

Innovación

88%

Experiencia internacional

75%

Uso de las TIC

50%

Formación

100%

Colaboración con otros

50%

Selección/retención talento

75%

#### Organización y gestión

- Se detecta que el uso de las TIC en la gestión interna de las organizaciones es aún medio-bajo.
- Asimismo, existen oportunidades de mejora en cuanto a la colaboración con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, y tanto del sector cultural como de otros sectores industriales.
- Por el contrario, las organizaciones destacan por su grado de innovación, así como por su claridad estratégica y control de sus procesos creativos.

#### Personas y equipos

- Destaca especialmente el alto grado de flexibilidad de las personas integrantes de las organizaciones de artes visuales hacia la movilidad geográfica, así como su formación técnica.
- Es reseñable asimismo como factor positivo la asignación clara de responsabilidades comerciales en las organizaciones analizadas, incluida la internacionalización.

Potencial bajo



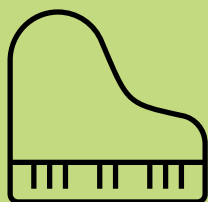
Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### MÚSICA → PERSPECTIVA GLOBAL

El sector de la música presenta un **nivel moderado** para abordar procesos de internacionalización, muy equilibrado en cuanto a factores internos y externos, y especialmente impulsado el potencial del servicio/producto ofrecido y por el factor humano de los equipos y personas que forman las organizaciones. Los factores a mejorar se encuentran especialmente en el conocimiento del mercado actual y potencial y en elementos de gestión interna.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**MODERADO**

**69%**



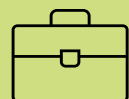
PRODUCTO/SERVICIO: Potencial moderado alto

**71%**



MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL: Potencial moderado

**60%**



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Potencial moderado alto

**65%**



PERSONAS Y EQUIPOS: Potencial alto

**79%**

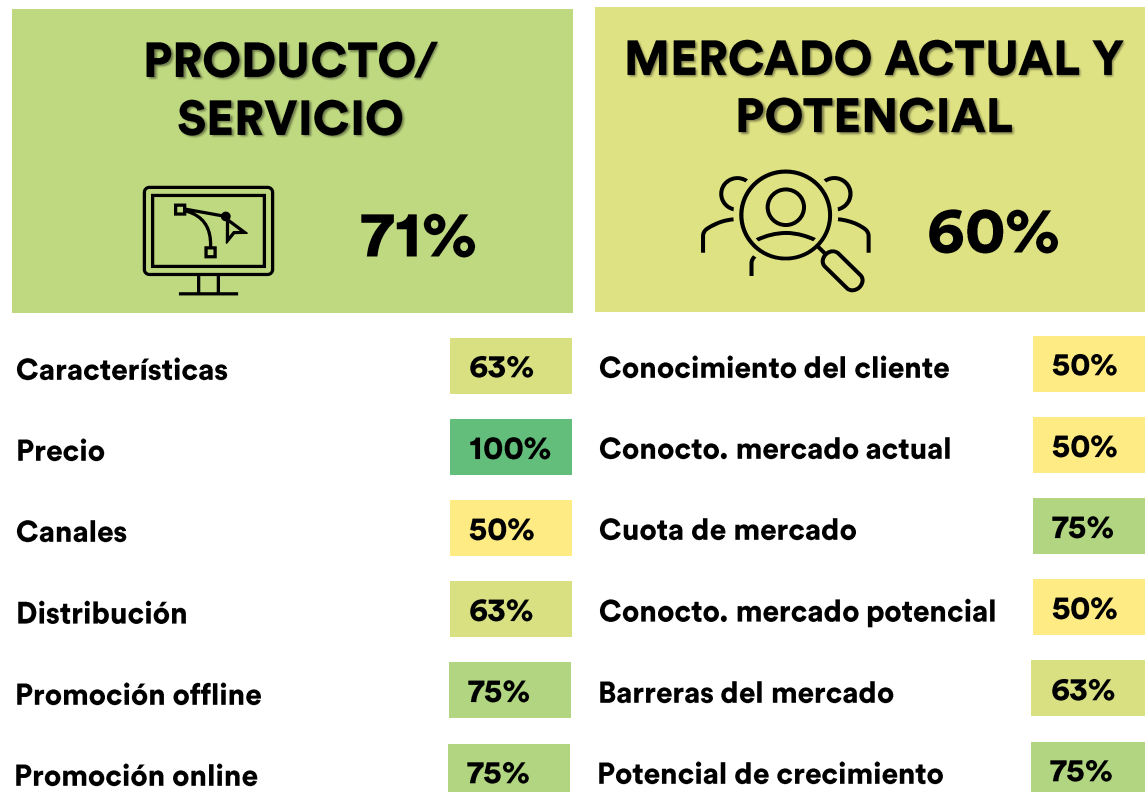




## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### MÚSICA → FACTORES EXTERNOS



### Producto / servicio

- Se detectan oportunidades de mejora especialmente en la diferenciación del producto/servicio ofrecido, así como en la detección y explotación de nuevos canales y vías de comercialización (personas colaboradoras, distribuidores, agentes, etc.).
- Como factor positivo, destaca especialmente el conocimiento de los precios del mercado, así como el alto grado de acciones de promoción tanto online como offline que se realizan.

### Mercado actual y potencial

- El conocimiento de la clientela, tanto actual como potencial, es el principal factor de mejora en las organizaciones del sector musical. Esta información resulta clave para trazar estrategias particulares adaptadas a cada segmento de audiencia y clientela.
- También destaca el desconocimiento sobre las barreras técnicas de los mercados a los que las organizaciones se dirigen.

Potencial bajo Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### MÚSICA → FACTORES INTERNOS

#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



65%

#### PERSONAS Y EQUIPOS



79%

Claridad estratégica	75%	Aversión al cambio	100%
Procesos y producción	63%	Movilidad geográfica	75%
Financiación y recursos	63%	Definic. de responsabilidades	75%
Innovación	88%	Experiencia internacional	75%
Uso de las TIC	50%	Formación	75%
Colaboración con otros	50%	Selección/retención talento	75%

Potencial bajo  Potencial alto

#### Organización y gestión

- En términos de organización y gestión interna de las organizaciones del sector, se observan claras oportunidades de mejora en el uso de las TIC, para mejorar la relación con la clientela y hacer la gestión de la organización más eficiente y competitiva a nivel global.
- También se detectan oportunidades de mejora en el impulso de acciones para forjar alianzas y colaboraciones con otras organizaciones del sector u organismos públicos, que permitan aunar conocimiento y experiencia y facilitar el proceso de internacionalización, así como el acceso a oportunidades de financiación.

#### Personas y equipos

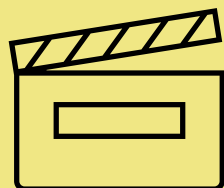
- Se trata de la dimensión con la mejor situación actual para el impulso de las organizaciones del sector musical hacia el exterior, gracias sobre todo a la escasa aversión al cambio de los equipos. Destacan asimismo factores como la flexibilidad ante la movilidad geográfica, la formación (incluida internacional) y el alto grado de conocimiento sobre el entorno profesional, para la retención y selección de personas colaboradoras y trabajadoras tanto internas como externas.

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### AUDIOVISUAL → PERSPECTIVA GLOBAL

Las empresas relacionadas con el audiovisual y el cine muestran deficiencias en áreas como la diferenciación y valor añadido del producto y/o servicio ofrecido y el conocimiento del mercado actual para poder definir mercados potenciales. No obstante y desde la perspectiva interna, cuentan con potencial en ámbitos como las personas y equipos que las integran.



Grado de  
competitividad  
internacional  
**ACEPTABLE**

**55%**



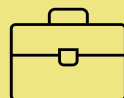
PRODUCTO/SERVICIO: Potencial bajo

**46%**



MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL: Potencial bajo

**44%**



ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN: Potencial moderado bajo

**56%**



PERSONAS Y EQUIPOS: Potencial alto

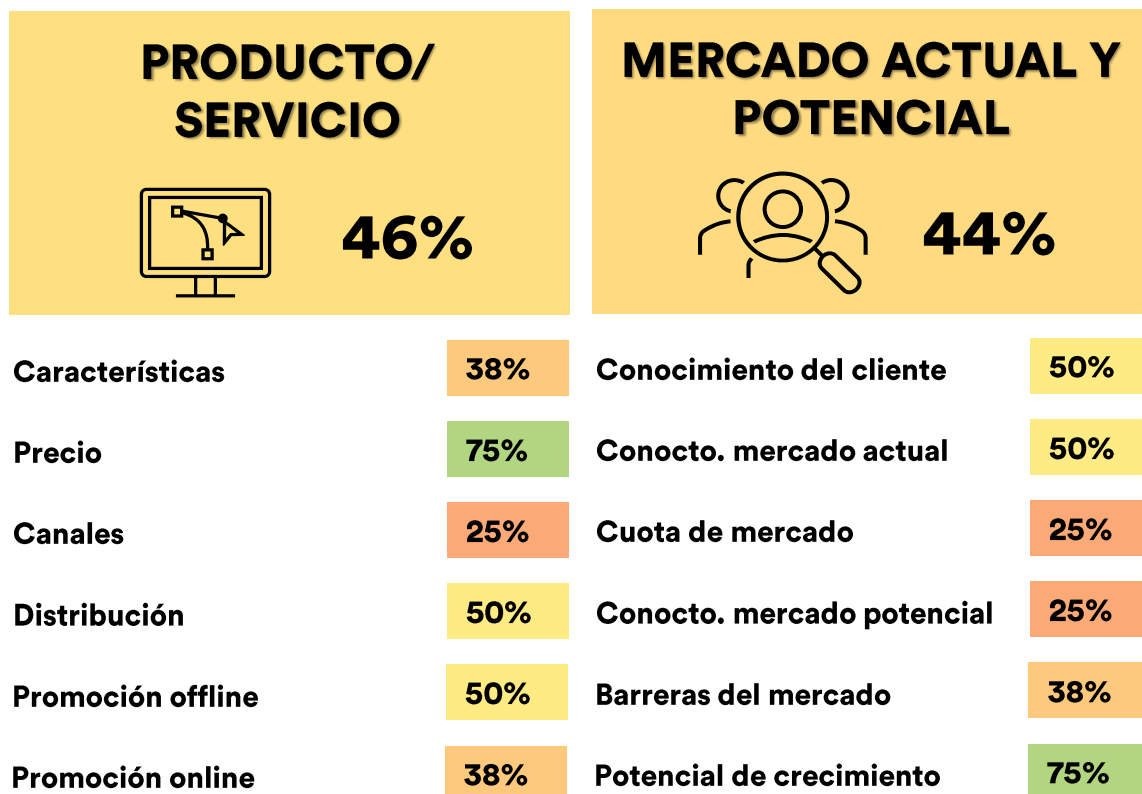
**75%**



## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### AUDIOVISUAL → FACTORES EXTERNOS



### Producto / servicio

- Se detectan deficiencias en cuanto a la diferenciación de los productos y/o servicios ofrecidos en relación con la competencia, especialmente a nivel internacional.
- Asimismo las organizaciones analizadas poseen amplio margen de mejora sobre cómo captar personas colaboradoras, socias u otro tipo de alianzas, elementos de impulso hacia la internacionalización
- Otros de los factores que presenta un amplio margen de mejora en el sector está relacionado con el marketing, la adaptación del material comercial al idioma del cliente potencial (promoción offline) y la incorporación de herramientas de comunicación digital (redes sociales, página web).

### Mercado actual y potencial

- Se observan deficiencias especialmente en el conocimiento de las organizaciones sobre su mercado, sobre todo el potencial, pero también el actual y las barreras técnicas y comerciales que existen.
- Una de las principales barreras de las organizaciones del sector audiovisual es el tamaño del mercado al que se dirigen y el tamaño de los competidores, que dificulta la penetración de organizaciones más pequeñas. La explotación de circuitos independientes y la diversificación de vías de internacionalización resulta clave en este sentido.

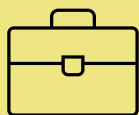
Potencial bajo  Potencial alto

## 4. ESTADÍSTICAS SECTORIALES



### AUDIOVISUAL → FACTORES INTERNOS

#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN



**56%**

#### PERSONAS Y EQUIPOS



**75%**

Claridad estratégica	75%	Aversión al cambio	75%
Procesos y producción	50%	Movilidad geográfica	75%
Financiación y recursos	50%	Definic. de responsabilidades	75%
Innovación	63%	Experiencia internacional	75%
Uso de las TIC	50%	Formación	75%
Colaboración con otros	50%	Selección/retención talento	75%

#### Organización y gestión

- Se observan oportunidades de mejora especialmente en el aumento de la eficiencia en los procesos internos, el acceso y conexión con fuentes de financiación y el uso de herramientas TIC, aspectos clave para aumentar la competitividad internacional.
- Otro de los elementos en los que se detectan oportunidades de mejora lo constituye la colaboración con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, del sector cultural y creativo y de otros sectores (potencial de la hibridación y la fertilización cruzada).

#### Personas y equipos

- Destaca la buena aceptación por parte del equipo humano de las organizaciones al cambio y a la movilidad geográfica, así como su experiencia internacional y formación, entre otros elementos que constituyen fortalezas para el impulso internacional.

Potencial bajo  Potencial alto



PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ



5

# CONCLUSIONES

## 5. CONCLUSIONES

### BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

Como síntesis al análisis estadístico, se resumen a continuación las principales barreras detectadas para la internacionalización del sector cultural y creativo de la Comunitat Valenciana, clasificadas según su grado de significancia en el diagnóstico (alto – medio – bajo):

BLOQUE DE COMPETITIVIDAD	BARRERA	GRADO DE INCIDENCIA PARA LAS ORGANIZACIONES ANALIZADAS
ACCESO A INFORMACIÓN PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA	Acceso a la información	Alta
	Identificación de clientes internacionales	Alta
	Identificación de oportunidades internacionales	Alta
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	Gestión estratégica	Media
	Gestión de talento	Baja
	Producción	Media
	Finanzas	Media
	Capacidades digitales	Alta
MARKETING MIX INTERNACIONAL	Adaptación de producto	Media
	Precio	Baja
	Distribución	Alta
	Promoción	Alta

## 5. CONCLUSIONES

### FACTORES EXTERNOS – RELACIÓN ENTRE EL PRODUCTO/SERVICIO OFRECIDO Y EL MERCADO

- La mayoría de las organizaciones del sector cultural y creativo presentan un mayor margen de mejora en áreas como la **identificación, acceso, diversificación y explotación de los canales y vías de acceso al mercado** (captación y trabajo conjunto con personas colaboradoras, organizaciones distribuidoras, intermediarias y también, formación de alianzas estratégicas sostenibles y estables).
- Otro de los factores clave donde se detectan mayores deficiencias está en el **uso y explotación de canales de promoción y comunicación** hacia las audiencias y hacia la clientela, especialmente online (web multilingüe, plataformas y market places, redes sociales, etc.), clave para la conexión con audiencias y público objetivo. Este aspecto es especialmente acuciado en las organizaciones del sector creativo, frente a las del sector cultural.

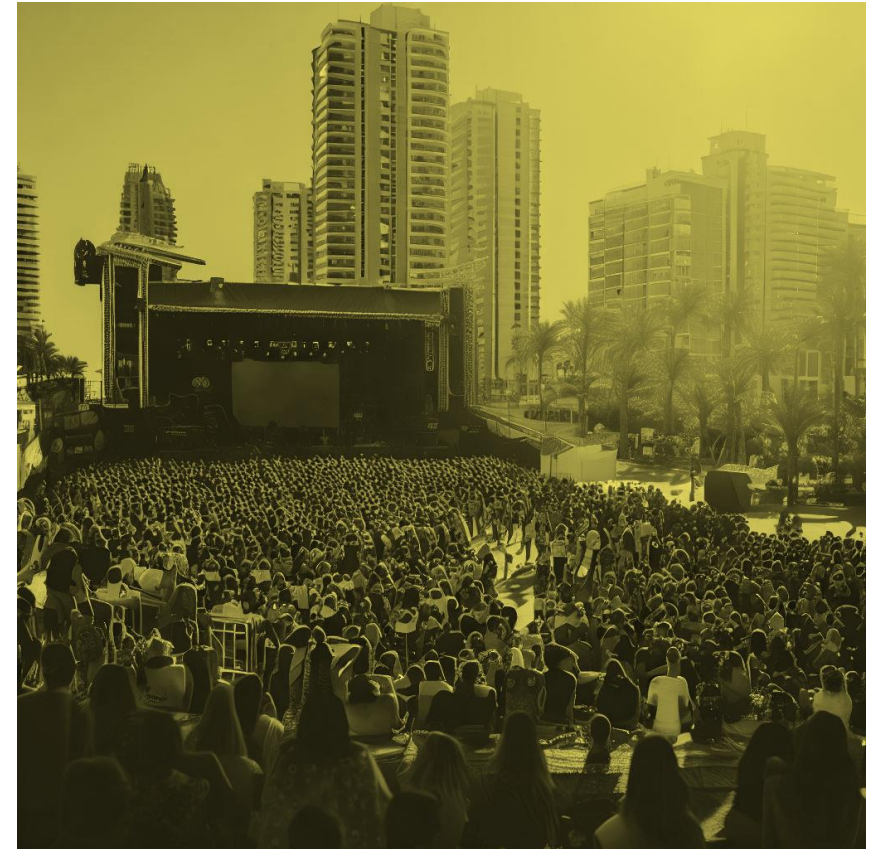


Imagen generada con Inteligencia Artificial



## 5. CONCLUSIONES

### FACTORES EXTERNOS – RELACIÓ ENTRE EL PRODUCTO/SERVICIO OFRECIDO Y EL MERCADO



Imagen generada con Inteligencia Artificial

- En general se observan carencias en cuanto **al conocimiento de la clientela, así como del mercado actual y potencial**, elementos esenciales para la elaboración de estrategias específicas para cada segmento de audiencia o público objetivo.
- Existen dificultades de **acceso a información relevante para el sector (tanto sectorial como de inteligencia competitiva)**, clave en la toma de decisiones para abordar los mercados internacionales. Esto es especialmente acuciado en el sector de artes escénicas en el ámbito cultural, y en el sector audiovisual en el ámbito creativo.

## 5. CONCLUSIONES

### FACTORES INTERNOS – ORGANIZACIÓN Y EQUIPOS

- En cuanto a elementos de organización interna, es especialmente relevante el margen de mejora existente en la integración del **uso de las TIC en la gestión**: necesidad de impulsar uso de herramientas informáticas y digitales en las organizaciones, tanto de gestión, como de relación con la clientela (identificación, recopilación, tratamiento, almacenamiento y explotación de datos comerciales). Este aspecto es más acuciado en sectores culturales como las artes escénicas.
- El grado de **colaboración entre las organizaciones** es otro de los factores con mayor oportunidad de mejora. Dadas las reducidas dimensiones de la mayoría de los y las agentes de la industria, forjar alianzas estratégicas con otras organizaciones tanto del sector, como con otros sectores, potencia la competitividad internacional. En cuanto a las diferencias subsectoriales, el grado de colaboración en el sector cultural (artes escénicas, música) es menor que en el sector creativo.



Imagen generada con Inteligencia Artificial

## 5. CONCLUSIONES

### FACTORES INTERNOS – ORGANIZACIÓN Y EQUIPOS



Imagen generada con Inteligencia Artificial

- La **identificación y acceso a fuentes de financiación**, tanto públicas como privadas, es otro elemento donde se observan importantes carencias, especialmente en sectores como el audiovisual.
- La principal fortaleza de la industria, sin excepción, reside en la dimensión de personas y equipos, relacionada con **el talento, la baja aversión al cambio, la formación y experiencia internacional o la movilidad geográfica**, entre otros factores positivos que impulsan la salida de las organizaciones hacia mercados internacionales.



PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ

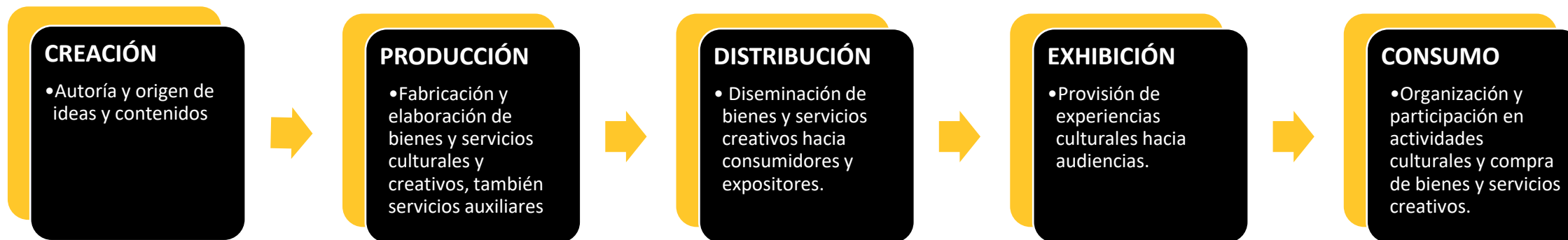


# ANEXO I. METODOLOGÍA

## ANEXO I. METODOLOGÍA

### DELIMITACIÓN SECTORIAL Y MUESTRA

A nivel sectorial, se han tenido en cuenta para este análisis los sectores objetivo contemplados por la Plataforma Internacionalizació: artes escénicas, artes visuales, música, libro, audiovisual, cine y fotografía, diseño, patrimonio cultural y cultura popular, museos; y videojuegos. De estos sectores se contemplan organizaciones que abarcan toda la cadena de valor (según el Ciclo Cultural conceptualizado por la UNESCO), independientemente de su tamaño y tipología jurídica (se excluyen personas físicas):



Fuente: UNESCO, Cultural Cycle - UNESCO Framework for Cultural Statistics

Bajo esta perspectiva, el número de organizaciones de la Comunitat Valenciana inscritas en la plataforma con fecha de agosto de 2023 asciende a 121, de las cuales, a en los años 2022 y 2023, han realizado el diagnóstico de potencial internacional 81 organizaciones, base del análisis desarrollado en este informe.

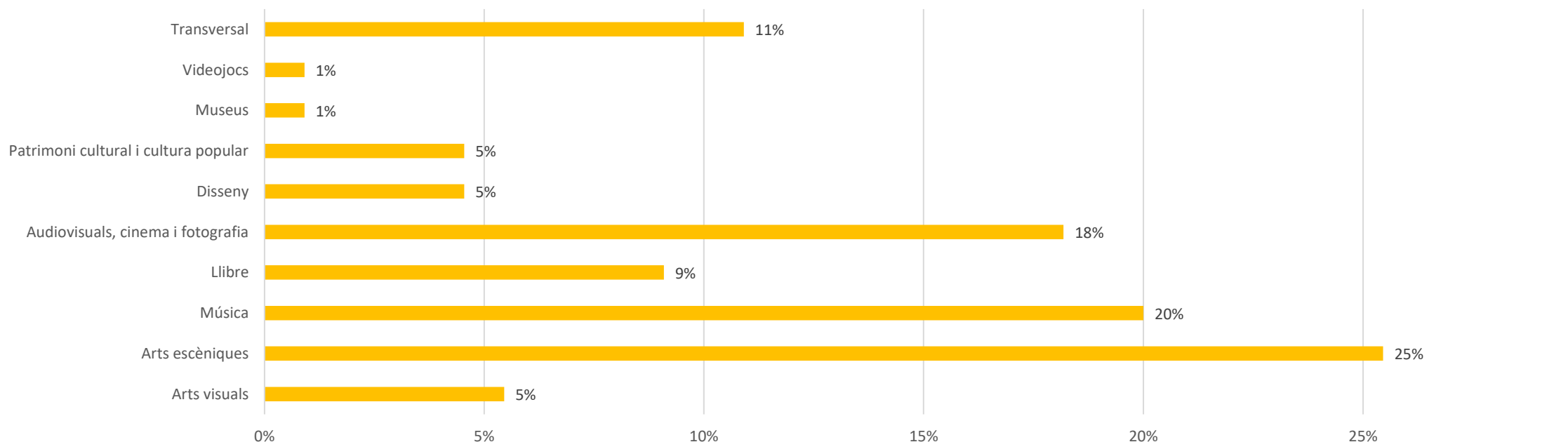
## ANEXO I. METODOLOGÍA

### DELIMITACIÓN SECTORIAL Y MUESTRA

De la muestra analizada compuesta por 81 organizaciones, el 75% pertenecen al sector cultural (artes escénicas, artes visuales, música, libro, patrimonio cultural y cultura popular, museos) y 25% al sector creativo (audiovisual, cine y fotografía, diseño, videojuegos).

En términos subsectoriales, el 25% de las organizaciones pertenecen a artes escénicas. En segundo lugar se encuentra el sector musical, con un 20% de participantes, seguido del audiovisual, el cine y la fotografía con un 18%.

#### Composición sectorial de la muestra

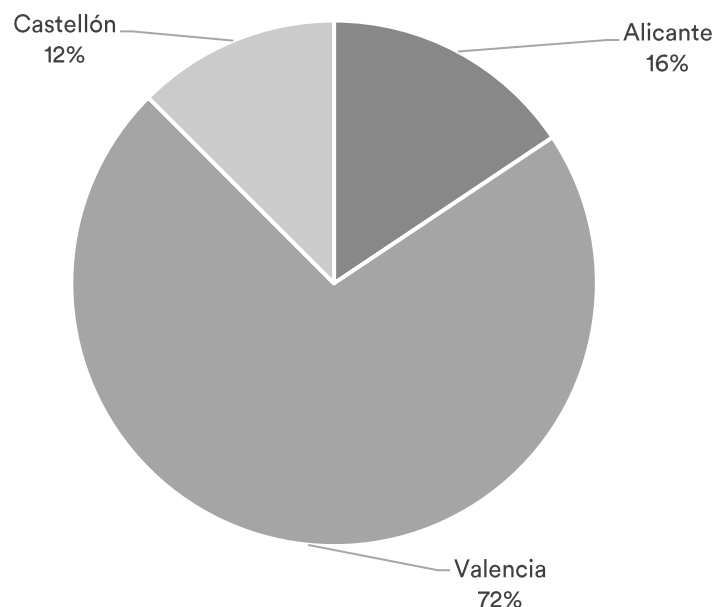


## ANEXO I. METODOLOGÍA

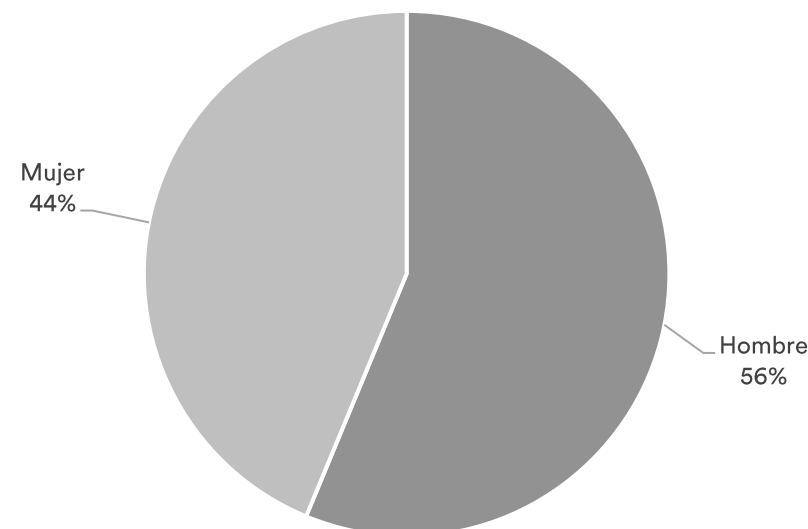
### DELIMITACIÓN SECTORIAL Y MUESTRA

En cuanto a la composición territorial de la muestra, si bien la iniciativa se dirige a todas las industrias culturales y creativas de la Comunitat Valenciana, el 72% de las organizaciones procedía de la provincia de Valencia, seguida de Alicante (16%) y Castellón (12%). El análisis de género revela que el 44% de las organizaciones estaba dirigida por mujeres, frente al 56% dirigida por hombres.

#### Composición territorial de la muestra



#### Análisis de género, según el liderazgo de las organizaciones



## ANEXO I. METODOLOGÍA

### RECOPIACIÓN DE DATOS

Los datos sobre competitividad internacional de las organizaciones se obtuvieron a través de un formulario web que completado a lo largo de 2022 y 2023. Este formulario contempla 35 preguntas para conocer el nivel de competitividad internacional de las organizaciones, en cuatro bloques:

- Producto/servicio
- Mercado actual y potencial
- Organización y gestión
- Personas y equipos

Los resultados del formulario fueron filtrados por una herramienta informática y revisados por un equipo de consultores especialistas en internacionalización y economía creativa de la consultora IDOM. Se llevaron a cabo asimismo consultas y entrevistas individuales a las organizaciones analizadas para clarificar aspectos clave en su diagnóstico en los casos en los que fue necesario.

El proceso permitió identificar acciones que cada organización necesitaría acometer con el fin de afrontar su internacionalización con mejores garantías: identificar potenciales mejoras que podría introducir, oportunidades para adaptar la estrategia a los mercados escogidos y potenciar las fortalezas que ya se poseen.





PLATAFORMA  
INTERNACIONALITZACIÓ

CULTURA  
PER A LA  
RECUPERACIÓ



GENERALITAT  
VALENCIANA

Vicepresidència Primera i  
Conselleria de Cultura i Esport



# ANEXO II. GLOSARIO

**IDOM**

## ANEXO II. GLOSARIO

Detalle de los bloques analizados en el formulario de diagnósticos de competitividad internacional:

### PRODUCTO/SERVICIO

- **Características.** Diferenciación del producto/servicio y su adecuación para abordar los mercados internacionales.
- **Precio.** Competitividad de los precios con respecto a los de la competencia.
- **Canales.** Disposición de una red sólida de personas colaboradoras, agentes de ventas y otros que faciliten el salto a los mercados internacionales.
- **Distribución.** Uso de herramientas digitales y conocimiento de las vías para llegar a la clientela internacional (distribuidores, intermediarios, etc.), así como de sus márgenes.
- **Promoción offline.** Participación en espacios de promoción offline como ferias, exposiciones y congresos, y disponibilidad de materiales para presentar los productos/servicios en el idioma de la clientela.
- **Promoción online.** Uso de página web y redes sociales en el idioma de los clientes, y uso de herramientas de marketing digital de forma sólida y constante.

## ANEXO II. GLOSARIO

### MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL

- **Conocimiento del cliente.** Conocimiento de las necesidades del cliente, y definición de estrategias concreta para cada tipo o segmento.
- **Conocimiento del mercado actual.** Grado de definición de cuáles son los mercados de interés.
- **Cuota de mercado.** Grado de similitud entre el tamaño de la organización y los competidores.
- **Conocimiento del mercado potencial.** Conocimiento de las características del mercado internacional al que quiere dirigirse, y grado de acceso a información que permita caracterizar y conocer el mercado.
- **Barreras del mercado.** Medida en que las barreras de entrada y las barreras comerciales de los mercados a los que quiere dirigirse son bajas.
- **Potencial de crecimiento.** Crecimiento previsto para la economía y el consumo de nuestros productos/servicios.

## ANEXO II. GLOSARIO

### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- **Claridad estratégica.** Existencia de una estrategia clara, conocida y compartida por las personas empleadas y/o colaboradoras de la organización, e incorporación de la apertura a mercados internacionales en la estrategia.
- **Procesos y producción.** Capacidad de atender a incrementos inesperados de la demanda, y disponibilidad de mecanismos que protegería y ayudarían en el proceso de internacionalización (herramientas de propiedad intelectual, certificaciones de calidad, premios internacionales, etc.).
- **Financiación y recursos.** Disponibilidad de recursos (financieros, personas, conocimiento, etc.) que podrían destinarse a la internacionalización, y conocimiento acerca de los costes relacionados con cada producto/servicio que se ofrece y los programas públicos de apoyo a la internacionalización.
- **Innovación.** Incorporación de prácticas de innovación e intraemprendimiento en la organización, y conocimiento de las innovaciones y tendencias en el sector.
- **Uso de las TIC.** Uso de herramientas digitales para la gestión diaria.
- **Colaboración con otros.** Experiencia (actual o previa) con socios para el desarrollo conjunto de productos o servicios.

## ANEXO II. GLOSARIO

### PERSONAS Y EQUIPOS

- **Aversión al cambio.** Grado de aceptación y flexibilidad ante los cambios por parte de las personas que forman la organización, así como los colaboradores y colaboradoras.
- **Movilidad geográfica.** Existencia de consenso y motivación para lanzarse a los mercados internacionales y desplazarse en caso de ser necesario.
- **Definición de responsabilidades.** Conocimiento por parte de las personas que integran la organización de sus responsabilidades y funciones, sin que haya confusión o solapamientos.
- **Experiencia internacional.** Experiencia internacional previa en el mercado al que se dirige por parte de alguna de las personas que forman el negocio.
- **Formación.** Medida en que las personas que componen la organización se forman de manera continua, estando la formación entre los objetivos de la organización.
- **Selección y retención.** Conocimiento del mercado de trabajo en el sector y la forma para encontrar y atraer personas empleadas y colaboradoras adecuadas, así como conocimiento sobre cómo retener talento en la organización.



---

### **Asistencia Técnica**

IDOM Consulting, Engineering, Architecture

**IDOM**

### **Equipo redactor**

Antonio Martínez Zamorano

Ander Garate Ormaza

Ainhoa Xue Bartolomé Pérez

Quim Cassany i Figa