



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA ACADEMIA DE
PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL PARA LA PLATAFORMA YOUTUBE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RODRIGO SEBASTIAN CHÁVEZ SCHUFFENEGER

PROFESOR GUÍA:
JEAN JAQUES DUHART SAURE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
SERGIO ASTUDILLO TORRES

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL .
POR: RODRIGO SEBASTIAN CHÁVEZ
SCHUFFENEGER
FECHA: 22/04/2014
PROF.GUÍA: SR. JEAN JAQUES DUHART SAURE

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA ACADEMIA DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL PARA LA PLATAFORMA YOUTUBE

En el siguiente informe se busca reflejar el trabajo realizado por el memorista para poder elaborar un modelo de negocios que responda a la problemática que enfrentan los *youtubers* chilenos, personas que realizan contenido audiovisual de forma constante para Youtube, para transformar su pasatiempos en un una actividad sustentable economicamente. Mediante este modelo además, se busca aprovechar la creciente inversión publicitaria en internet ocupando el valor generado por los *youtubers* para capturar parte de esta inversión.

Para alcanzar estos objetivos se realizó una investigación del contexto y un análisis que determinó que el mercado potencial es de aproximadamente \$12.000 millones de pesos que corresponde a la inversión publicitaria destinada para los segmentos jovenes de usuarios de internet que ven videos. Luego utilizando un primer modelo Canvas como hipótesis y la metodología del Desing Thinking se realizaron varias iteraciones del metodo recabando información a base de entrevistas a *youtubers* y expertos. Cada iteración resultó en un modelo Canvas o en modificaciones de éste conforme las entrevistas permitían aceptar o rechazar las hipótesis iniciales. Finalmente el modelo resultó en una academia que ofrece a generaciones de *youtubers* un espacio con salas de grabación y mentoría en diferentes aspectos de la producción audiovisual de manera gratuita. Junto con lo anterior la academia ofrece el contenido producido por los *youtubers* que logren cierto nivel de audiencia a los avisadores interesados en invertir en publicidad en internet de forma directa o a través de una agencia de medios (aliado estratégico). Toda esta infraestructura debe operar desde un productor de contenidos ya establecido (aliado estratégico), que puede ser un canal de televisión, una institución educacional relacionada al ambito de las comunicaciones o una productora audiovisual. Se estimó que para sustentar su operación por dos años y recuperar la inversión de equipos, la academia debe tener entre uno y cinco *youtubers* exitosos al semestre y debe capturar con ello al menos un 0.72% del mercado potencial correspondiente a aproximadamente \$88 millones de pesos anuales en forma de contratos comerciales.

Finalmente se concluyó, basado en las opiniones de los expertos y en el análisis de mercado realizado que, al menos en teoría, el modelo final es válido y su implementación se deja como un propuesto.

AGRADECIMIENTOS

" We don't read and write poetry because it's cute. We read and write poetry because we are members of the human race. And the human race is filled with passion. And medicine, law, business, engineering, these are noble pursuits and necessary to sustain life. But poetry, beauty, romance, love, these are what we stay alive for. To quote from Whitman, "O me! O life!... of the questions of these recurring; of the endless trains of the faithless... of cities filled with the foolish; what good amid these, O me, O life?" Answer. That you are here - that life exists, and identity; that the powerful play goes on and you may contribute a verse. That the powerful play *goes on* and you may contribute a verse. What will your verse be? "

Gracias por todo a todos... **A TODOS!**

Tabla de Contenido

Capítulo 1: Introducción al Trabajo de Título	1
1.1 Introducción:	1
1.2 Breve Historia	1
1.3 Youtubers: Una oportunidad no explotada.	2
Capítulo 2: Marco Contextual y Análisis del Mercado	3
2.1 Youtube	3
2.1.1 Breve historia del sitio	3
2.1.2 Youtube en Números.....	4
2.1.3 Los Youtubers y el Programa de Partnership	4
2.1.4 Youtube Spaces y las Multi Channel Networks (MCN)	5
2.2 Industria Audiovisual en Chile	6
2.2.1 El Mercado Chileno	6
2.2.2 Financiamiento Estatal	6
2.2.2 Desarrollo Audiovisual en Internet	6
2.3 Inversión Publicitaria en Chile	8
2.3.1 Inversión Publicitaria en Internet	9
2.4 Conclusiones del Contexto y del Análisis del Mercado	11
Capítulo 3: Objetivos, Resultados Esperados y Alcances	12
3.1 Objetivo General	12
3.2 Objetivos Específicos	12
3.3 Resultados Esperados	12
3.4 Alcances	12
Capítulo 4: Marco Conceptual y Metodología	13
4.1 Design Thinking	13
4.2 Modelo Canvas	15
4.3 Metodología	18
Capítulo 5: Diseño del Modelo y Resultados	20
5.1 Entendiendo al usuario	20
5.1.1 Empatizar:	20
5.1.2 Definir:	25
5.1.3 Idear y Prototipar:	25
5.1.4 Primer Canvas:	27
5.2 Poniendo el Modelo a Prueba	30
5.2.1 Primera Ronda de Expertos.....	30
5.2.2 Resultados de la Primera Ronda de Testeo	31
5.2.3 Lecciones del Testeo	33
5.2.4 Modificaciones al Modelo.....	34
5.2.5 Segunda Ronda de Expertos.....	36
5.2.6 Resultados de la Segunda Ronda de Testeo	36
5.2.7 Lecciones del Segundo Testeo	39

5.2.8 Modificaciones al modelo	39
5.3 Cierre de la Etapa de Diseño	40
5.3.1 Evaluación Económica Del Proyecto	40
Capítulo 6: Conclusiones.....	42
Bibliografía.....	43
Ánexas	45
ÁNEXO A Gasto publicitario en Chile, This Year Next Year Group M.....	45
ÁNEXO B Valores espacios publicitarios de TVN online:	47
ÁNEXO C Flujos de caja con VAN y TIR a 3 años en el escenario de 2 casos de éxito y contratos de \$ 20 millones:.....	48

Capítulo 1: Introducción al Trabajo de Título

1.1 Introducción:

El presente trabajo de título abordará el desarrollo de un modelo de negocios para una academia audiovisual enfocada en la producción de contenido para la plataforma Youtube. El proyecto pretende dar sustentabilidad al hobby que hoy en día desarrollan los *youtubers*. Nos referiremos en particular los *youtubers* chilenos, personas que dedican buena parte de su tiempo a producir contenido de manera constante para esta plataforma. El objetivo principal del proyecto es validar las hipótesis sobre la factibilidad del modelo planteado; El que se basa en ofrecer a los *youtubers* chilenos las facilidades para producir más y mejor contenido en una academia que los convoque a trabajar con mayor disciplina y aumentar su audiencia, para que finalmente la academia pueda cerrar tratos comerciales con avisadores que financien el trabajo y así también sostenga la operación del estudio en cuestión. Para esto, se someterán las hipótesis al juicio de expertos, y se realizarán modificaciones a su diseño para obtener el modelo más factible a implementar.

1.2 Breve Historia

Este proyecto surge como una motivación personal por parte del autor, quien desde cuarto año de carrera desarrolla su hobby como audiovisualista a expensas de ramos, dinero y tiempo. Esta experiencia comenzó como un experimento para el curso de marketing, el cual consistía en un pequeño comercial que promocionaba a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) con el slogan “¿Te atreves a ser primero?” y que se transformó en el primer comercial que la facultad expuso en televisión. Este hito validó las capacidades del autor en el ámbito audiovisual/publicitario y le sirvió como motivación para seguir este camino a modo de pasatiempo y , a futuro, negocio. Luego de realizar varias campañas para grupos de política universitaria de manera exitosa, incursionó en el humor potenciando así su canal de Youtube. Fue así como en mayo de 2012 bajo el pseudónimo de “Rodcha Labs” se lanza el primer video viral que supera las 400.000 visitas (“Soy Industrial”), posteriormente vino el segundo hit “Soy Hipster” que superó las 500.000 visitas, se convirtió en portada del diario Publimetro y obtuvo un reportaje para Las Últimas Noticias. Finalmente vino el éxito de la campaña viral “Yo creo en el Amor” (vídeo/campaña de crowdfunding) que le permitió al autor viajar, a ver a quien entonces era su pareja, a Canadá.

Esto último hizo que el autor tomara conciencia del poder de la plataforma y de la cantidad de audiencia que era capaz de alcanzar Youtube. No solamente podía ser un hobby sino que una oportunidad para obtener ingresos si es que se utilizaba de manera adecuada.

La pieza final de inspiración para este proyecto vino de la mano de la última práctica profesional del autor realizada en Socialab, una fundación sin fines de lucro que busca fomentar la innovación social a través de la incubación de emprendimientos sociales. Dentro de las oficinas de Socialab, los emprendimientos albergados comparten espacio de trabajo y distensión, lo que facilita la comunicación y colaboración entre ellos, ampliando sus redes de contactos. Fueron estas cualidades del espacio y ambiente de trabajo las que, en conjunto con su hobby de *youtuber*,

llevaron al autor a pensar que era posible replicar este modelo con el propósito de “incubar” canales de Youtube, potenciando el trabajo de los emprendedores audiovisuales de internet.

1.3 Youtubers: Una oportunidad no explotada.

La oportunidad que se busca aprovechar con este trabajo guarda relación con los *youtubers* chilenos y su capacidad de producir contenido único para una plataforma popular en internet. El principal problema que éstos enfrentan a la hora de transformar su hobby en una actividad sustentable económicamente es que, al igual que el autor, muchos *youtubers* no pertenecen al mundo audiovisual, lo que los deja con una desventaja competitiva a la hora de producir contenido de buena calidad. La hipótesis inicial indica que este sería el primer obstáculo que enfrentan para poder llegar con contenido efectivo a los segmentos de audiencia que buscan alcanzar . En segunda instancia, un obstáculo a superar sería la baja monetización ofrecida por Youtube a cambio de su contenido ya que en Chile la audiencia es relativamente pequeña comparada con otros países. La monetización ofrecida por Youtube difícilmente paga el tiempo invertido por los *youtubers*. Y aunque se busca que el modelo de negocio propuesto para la academia se haga cargo de estas dos problemáticas, también propone aprovechar la oportunidad que se presenta con la creciente inversión publicitaria en internet. Esta inversión puede ser capturada por los *youtubers* debido su capacidad de generar contenido único para esta potente plataforma.

Capítulo 2: Marco Contextual y Análisis del Mercado

En este capítulo se detallan los aspectos más importantes del contexto en el que se enmarca el negocio planteado. Se comenzará con una descripción detallada del sitio Youtube. Luego se hará mención al estado de la industria audiovisual en Chile y se finalizará con un breve análisis de la inversión publicitaria en internet en el país y el mundo, estimando tendencias y el tamaño del mercado que podría ocupar la academia, así como también de la posible competencia.

2.1 Youtube

2.1.1 Breve historia del sitio

El año 2005 nace el sitio de videos Youtube basado en la tecnología de video Flash. Este sistema permitió a cualquier persona que tuviera acceso a un computador, subir un video en diversos formatos (de archivo) y este podía ser reproducido por otra persona en cualquier parte del mundo. El año 2006 Google adquiere la compañía por \$1.6 billones de dólares y el 2007 comienza con el programa de partnership, que permitía a sus afiliados tener ganancias a través del avisaje que el sitio insertaba en videos seleccionados, de forma similar al sistema AdSense de Google. En este caso la división de las ganancias por avisaje es de 55/45 donde Youtube se lleva la mayoría de las ganancias. Entre 2008 y 2012, el sitio ha implementado diferentes tecnologías de forma gratuita que han permitido a los creadores de contenido distribuir no sólo contenido en 2D, sino que también en 3D, HD y 4K así como transmisiones en vivo. Para defenderse de las posibles demandas de los medios de comunicaciones, de la industria musical y del cine, en 2007 el sitio incluyó políticas contra la violación de derechos de autor, la cual deben cumplir todos los usuarios. Junto a esto, implementaron tecnologías de reconocimiento de contenido que impiden que los derechos de autor sean violados[1][2].

2.1.2 Youtube en Números

Hoy en día el sitio recibe más de 100 horas de video por minuto y cada mes los usuarios consumen más de 6 mil millones de horas de material audiovisual. Aunque el contenido disponible en el sitio es bastante, la compañía declaró que solo el 30% de los videos acaparan el 99% de las visitas. Por último, cabe destacar que el sitio es visitado por aproximadamente 800 millones de usuarios únicos cada mes[1][3]. En Chile los usuarios de internet son la segunda audiencia más grande de videos de la región donde el 91,6% de ellos declara ver videos superados solo por Argentina donde un 95,5% declara utilizar internet para ver videos. Además, cada espectador ve en promedio más de 144 videos al mes superados solo por Brasil con 176,6 mensualmente. Lo que indica que en el país hay una predisposición de los usuarios de internet a consumir este tipo de contenidos, los que en su mayoría son provistos por el servicio Youtube.

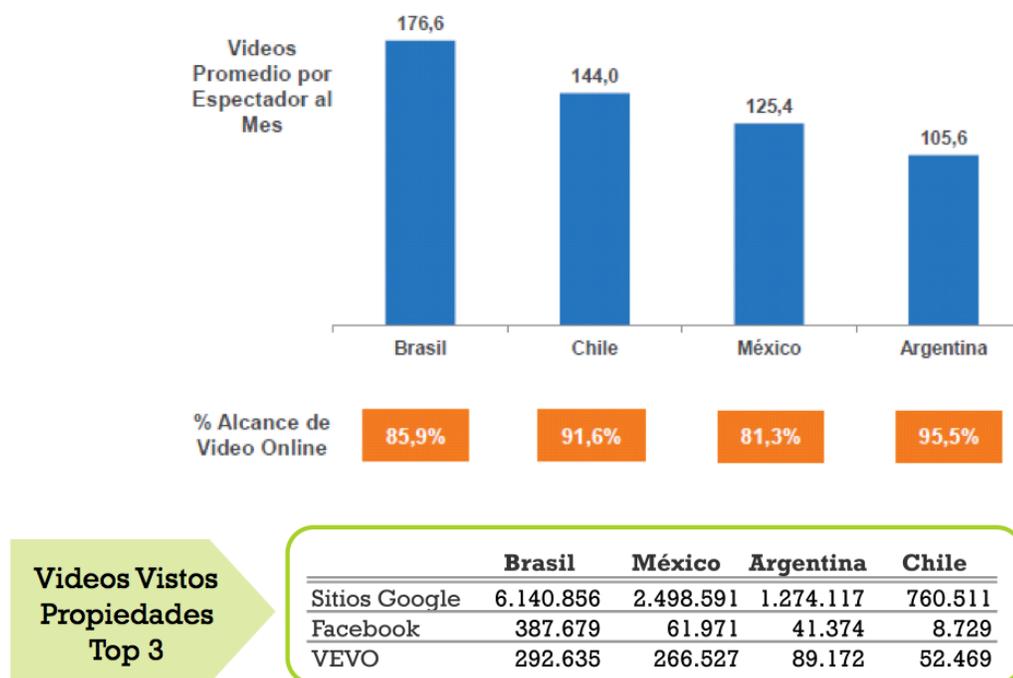


Gráfico 1. Videos por espectador y audiencia de videos en internet por país más desglose de videos por país.
[Fuente: Comscore video Metrix marzo 2013]

2.1.3 Los Youtubers y el Programa de Partnership

Desde sus comienzos, Youtube ha sido un semillero de artistas audiovisuales y pequeños productores, quienes han encontrado en esta plataforma un lugar para distribuir su contenido. Los llamados *youtubers* son personajes que han logrado cierta popularidad debido a que la plataforma les permitió adquirir seguidores mediante un sistema de suscripciones. De la lista de los 50 *youtubers* con más suscritos, podemos destacar la variedad de profesiones que éstos ejercen fuera de Youtube, las que van desde fisicoculturistas hasta cantantes pop, pasando por maquilladoras profesionales y aficionados a las armas. Por lo tanto muchos de ellos no necesariamente provienen del rubro audiovisual ni artístico [4].

El 2007, advirtiendo la popularidad e importancia para su modelo de negocios de estos personajes, Youtube lanzó un programa de partnership, el cual permite a los *youtubers* generar un pequeño ingreso por cada visita a sus videos, siempre y cuando le permitieran a Youtube colocar

publicidad sobre éstos. Los ingresos que un partner puede obtener por visita a cada uno de sus videos depende del tipo de avisaje que Youtube instale en su contenido y de la popularidad del canal en cuestión (cantidad de suscriptores), lo que finalmente abarca un rango de entre \$0,15 y \$1,25 pesos por visita, aproximadamente¹. Entre los años 2011 y 2013 el número de partners pasó de unos 30.000 a más de millón. De estos últimos, solo los top mil tienen ganancias promedio de \$23.000 dólares al año [3]

Dentro de la lista de *youtubers* más exitosos hay algunos quienes son auspiciados por diferentes empresas a las cuales hacen mención o posicionamiento de sus productos de manera independiente a los auspicios de Youtube. Un caso particular es el de "Film Riot", canal de Youtube con más de 23.000 suscriptores que se dedica a dar pequeños consejos para quienes quieren mejorar sus producciones independientes. Este canal realiza menciones publicitarias en la mitad de sus episodios, aun cuando Youtube de forma paralela auspicia cada uno de sus videos mediante Google Ads. También vale la pena mencionar el caso del Chileno German Garmendia quien, con 12,5 millones de suscriptores, sostiene el tercer puesto a nivel mundial en número de suscriptores en el sitio.

2.1.4 Youtube Spaces y las Multi Channel Networks (MCN)

Youtube cuenta con 3 espacios colaborativos llamados Youtube Spaces, ubicados en Los Angeles, Tokio y Londres. Siendo el más grande de ellos el de Los Ángeles con 3800 m² [5], donde se invita a los *youtubers* del mundo a realizar sus creaciones audiovisuales colaborando en un estudio donde se comparten salas de edición, de ensayo y de grabación. Además, en estos espacios, se dictan distintos cursos para mejorar la calidad de los contenidos de los *youtubers* y de esta forma mejorar el producto que Google ofrece a quienes pagan por Google Ads en Youtube. Es importante mencionar que a los Youtube Spaces sólo se accede con previo cumplimiento de ciertos estándares de contenido, suscriptores y visitas mensuales al canal, entre otros. Además, cabe destacar que en estos espacios sólo se prestan los servicios de mentoría y no se remunera a los partners que logren pasantías en el lugar [6].

Finalmente, se mencionarán las MCN. Estas son organizaciones que albergan a varios canales de Youtube bajo una misma marca o varios *youtubers* bajo un mismo canal. Generalmente apuntan a un segmento específico de audiencia y sus administradores pagan más de lo que paga Youtube por cada visita, pues cuentan con auspicios propios o contenido brandeado, que es el contenido del cual una marca se adueña de forma explícita. Algunos ejemplos de estas redes, son la MCN Machinima que se enfoca en los videos sobre videojuegos y el canal/estudio YOMYOMF que asoció a varios *youtubers* famosos y directores de cine alrededor del humor asiatico-pop-americano. Aunque Youtube no posee una lista oficial de las MCN existentes, reconoce su existencia en su sitio oficial donde hace una advertencia a todo partner sobre los beneficios y restricciones de pertenecer a una de estas redes[7].

¹ Información recogida del sitio web <http://ytcalc.com/>

2.2 Industria Audiovisual en Chile

2.2.1 El Mercado Chileno

En Chile, el mercado de la producción audiovisual es muy poco regulado y desestructurado, principalmente debido a la sobreoferta y la cantidad de freelancers existente. Está principalmente enfocado a la producción televisiva, corporativa y publicitaria. Según una encuesta de la Corfo del 2009, unas 400 PYMEs audiovisuales funcionaban en el país. Se cree que ello ocurrió por la empresarización de la que fue objeto el sector, una vez que Corfo lanzó su programa de fomento al cine en 1999 sólo para personas jurídicas. En la Asociación de Productores de Cine y TV hay unas 35 empresas inscritas y activas, que pagan cuota mensual. Fuera de la APCT hay alrededor de 35 más. Esto no incluye a las empresas de publicidad y servicios necesariamente[8]. La producción del mercado sin contar televisión ni publicidad, se detalla a continuación:

- Cine, \$76.000 millones (17 millones de boletos a \$ 4500 en promedio al año)
- DVD, \$100 millones (1000 discos por título al año, son 25 títulos a \$ 3990)
- PAYTV VOD paga entre 1 a 2 millones por 20 títulos. [8]

2.2.2 Financiamiento Estatal

En este contexto, aquellos productores que pretenden realizar sus propios proyectos cinematográficos o documentales, deben hacerlo levantando capitales privados o postulando a fondos tales como el Fondo Audiovisual (Estatal), el concurso Corfo TV (CORFO), o el fondo de Consejo Nacional de TV (CNTV). Los diferentes fondos filtran de diversas maneras, ya sea en la forma en la que es co-financiado un proyecto, donde el financiamiento no puede costear activos fijos o pagar completamente las tareas a realizar, o en su duración a partir de la fecha de postulación. También se discrimina en cuanto al tipo de proyecto; en ciertos casos sólo pueden ser programas para televisión que guarden cierta relación con la cultura chilena. Todos estos requisitos específicos de contenido, operaciones o conocimiento a fin de cuentas no permiten que cualquier tipo de proyecto audiovisual sea admitido para concurso y requieren de cierto conocimiento técnico de parte de los postulantes.

2.2.2 Desarrollo Audiovisual en Internet

En este escenario es poco lo que se ha hecho en Chile en cuanto a producción de contenido audiovisual exclusiva para internet. La primera web serie chilena fue "Nicolais, diario de un pokemon" y fue lanzada por la plataforma mediática Terra a finales del 2007. Otro hito importante fue la web serie "Los Jetas" una producción que contó con el auspicio de diferentes marcas y se lanzó a través de La Tercera online (a pesar de estar alojada en Youtube). Tuvo 2 temporadas en el año 2012. Otras web series han sido proyectos de estaciones de televisión buscando potenciar sus canales online o proyectos universitarios que no pretenden ser sustentables en el tiempo. A pesar del poco desarrollo de la industria, hay una productora que se dedica a producir contenido exclusivamente para Youtube. Se trata del caso de WokiTokí que son la productora audiovisual que popularizó los videos de "las 42 frases" y en el último tiempo han logrado crear videos ingeniosos de corte humorístico que son realizados exclusivamente a petición de algún avisador. Esta empresa lo más cercano a la competencia directa que podría

tener el negocio propuesto pues sus clientes principales, al igual que los del modelo propuesto, son los avisadores. Sin embargo, su modelo no agrega valor a los realizadores de contenido ya que funcionan con un equipo de creativos único y de poca rotación. Por lo tanto se podría decir que en Chile aún no se está aprovechando todo el potencial de Internet como un medio para difundir la producción audiovisual y que en particular la producción para Youtube está en una etapa muy temprana de desarrollo. En comparación, Estados Unidos ya tienen cazatalentos de Youtube y managers de canales de Youtube, es decir, se ha comenzado a desarrollar una industria alrededor de la plataforma.

2.3 Inversión Publicitaria en Chile

En Chile el gasto publicitario ha tenido un crecimiento similar al del PIB en los últimos años. Este gasto representa aproximadamente un 0,55% del PIB (US\$ 1.500 millones) siendo uno de los países latinoamericanos que menos invierte en publicidad [9]. En este escenario son las agencias publicitarias las que se llevan la mayor parte del porcentaje de la inversión pues por cada campaña realizada la agencia se lleva una comisión que puede llegar al 15%. El resto se emplea en los diferentes costos de la campaña siendo el más grande el plan de medios, donde la producción y colocación de contenido audiovisual acapara un 65% de los costos en promedio. El resto de los costos incluyen la elaboración de los elementos gráficos, elementos web y la colocación de estos en el resto de los medios como son: los diarios, la radio o internet².

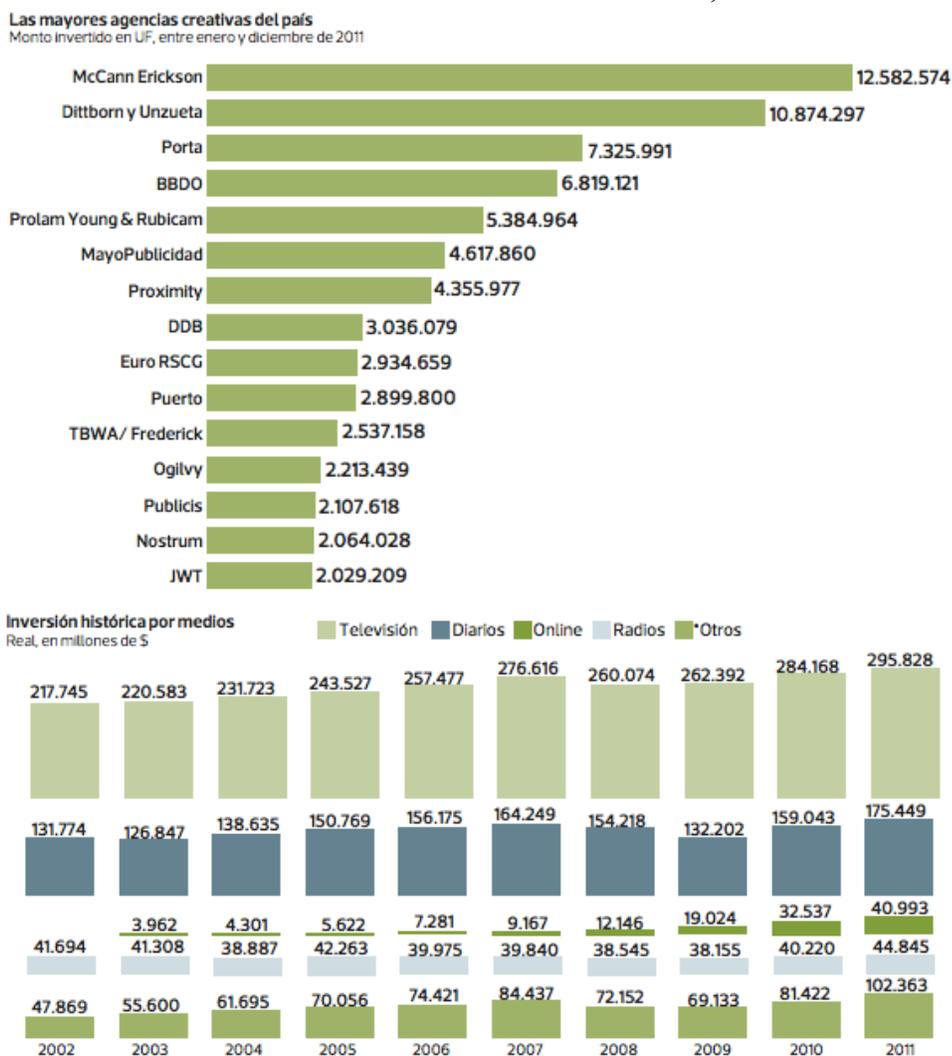


Gráfico 2. Inversión publicitaria en Chile por agencia y por medio
[Fuente: <http://papeldigital.info/negocios/2012/08/26/01/paginas/018.pdf>]

² Valores referenciales provistos por María Ignacia Munizaga ejecutiva de la agencia Promoplan

2.3.1 Inversión Publicitaria en Internet

Internet es un medio que en el mundo ha logrado alcanzar un nivel de masividad considerable, sin embargo en Latinoamérica el usuario de internet tiende ser más joven y la mayor parte se ubica entre 15 y 34 años.

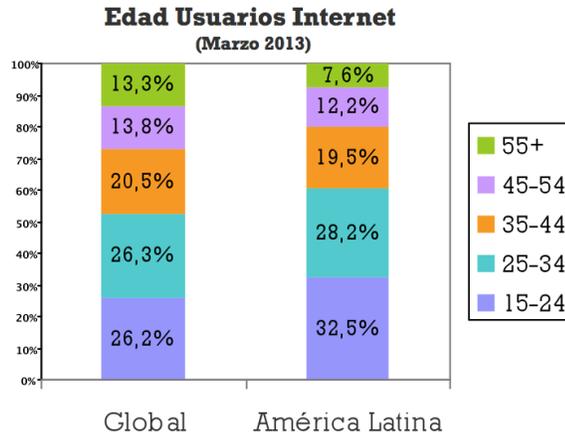


Gráfico 3. Edad de los usuarios de internet Global y Latinoamérica
[Fuente: ComScore media Metrix Marzo 2013]

Es quizás por eso que aún no es tan llamativo para los avisadores, que son mayoritariamente del sector retail, apuntar sus esfuerzos en esta plataforma, pues el público joven aún no tiene el poder adquisitivo para consumir sus productos de manera regular.

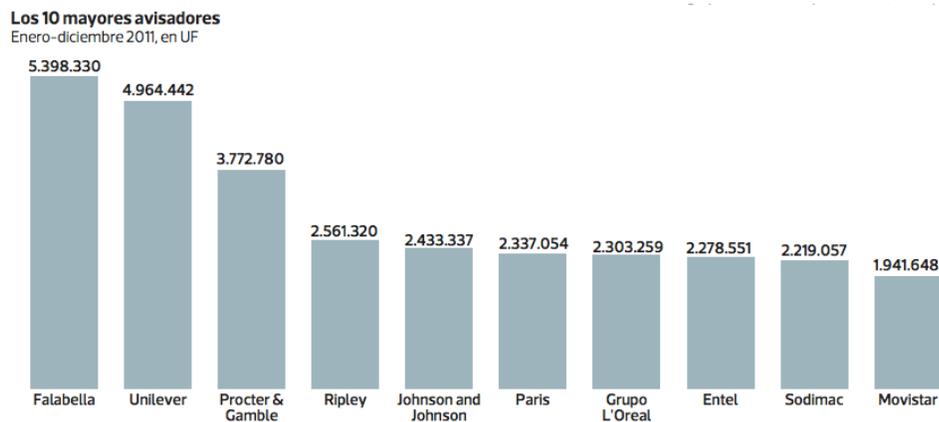


Gráfico 4. 10 mayores avisadores en Chile
[Fuente: <http://papeldigital.info/negocios/2012/08/26/01/paginas/018.pdf>]

Pero hay indicios de que internet se está convirtiendo en un lugar cada vez más atractivo para los avisadores al menos en Chile. En primer lugar, hay prueba de que este medio supera en audiencia a la televisión y la radio en ciertos horarios. Por lo que puede ser considerado como un medio complementario para los avisadores como se muestra en el siguiente gráfico.

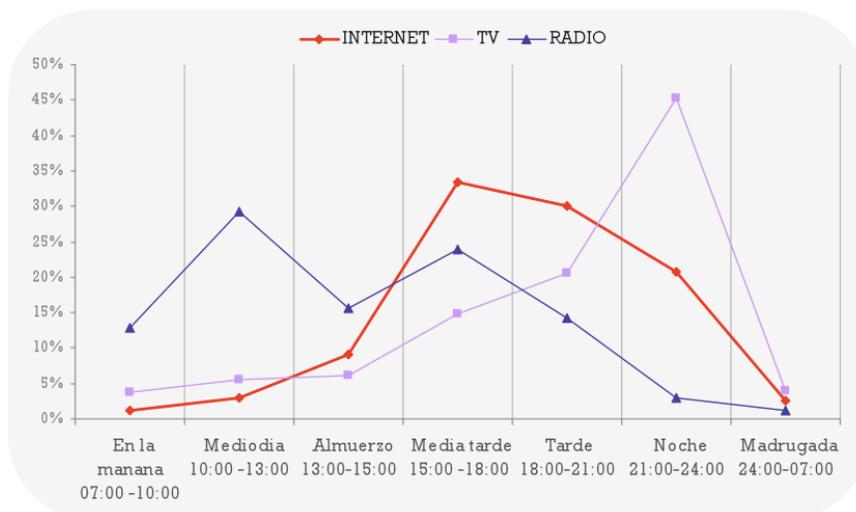


Gráfico 5. Uso de los diferentes medios por hora en Chile
[Fuente: EGM, Ipsos, dic. 2012]

En segundo lugar, es importante mencionar que hoy en día en Chile, la inversión publicitaria se concentra principalmente en medios tradicionales como la televisión, los medios impresos, la radio y los anuncios en las calles. Sin embargo, durante el último tiempo internet se ha llevado una porción cada vez mayor del total y esta crece más rápido que la inversión en televisión. Este fenómeno no es aislado pues está sucediendo a nivel mundial y se predice que para el año 2015 la inversión publicitaria en internet será mayor que la inversión en medios impresos en todo el mundo [10].

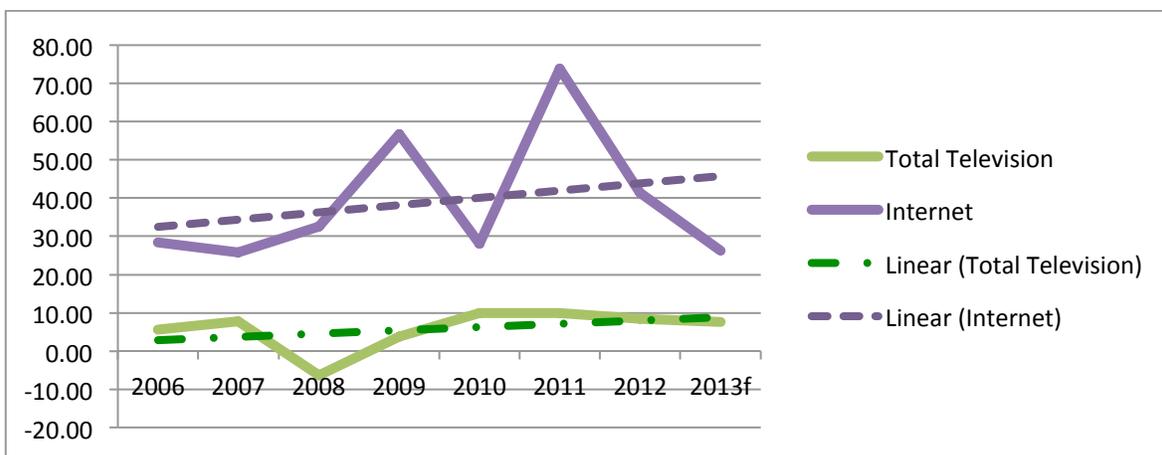


Gráfico 6: Crecimiento de inversión publicitaria total TV vs internet en Chile.
[Elaboración propia]

2.4 Conclusiones del Contexto y del Análisis del Mercado

Se puede concluir que Youtube es una plataforma con un potencial para el negocio audiovisual que no ha sido completamente explotada. En cuanto a la industria audiovisual chilena se puede deducir que no responde a las necesidades que los *youtubers*, por lo tanto no contribuye en mejorar el contenido que consumen los usuarios de Youtube. Respecto a la inversión publicitaria en internet se observa una tendencia de crecimiento que abre la posibilidad a que nuevos negocios, como el planteado, puedan llevarse una porcentaje del dinero invertido por los avisadores en este medio. Es más, se puede estimar que si sólo apartamos el 60% de la inversión publicitaria en internet, correspondiente a los jóvenes de entre 15 a 35 años usuarios de internet en Chile, de los cuales el 91,1% ve videos. Hablamos de un mercado potencial de aproximadamente \$12.000 millones de pesos anuales que ha crecido en los últimos años a ritmos superiores al 20% anual y en el que actualmente sólo una productora está ofreciendo contenido exclusivo para youtube.

Capítulo 3: Objetivos, Resultados Esperados y Alcances

3.1 Objetivo General

Elaborar un Modelo de Negocios para una academia de producción audiovisual, que permita a los *youtubers* potenciar sus canales, obtener ingresos y a su vez que sea sustentable en el tiempo, funcionando como una fundación.

3.2 Objetivos Específicos

-Entender y determinar de qué manera los productores de contenido para Youtube, se verían atraídos a participar de una academia enfocada sólo en este mercado.

-Determinar qué factores son cruciales para que los auspiciadores y decidan invertir en publicidad y en contenido para la plataforma internet, específicamente Youtube.

-Determinar de qué forma los aliados estratégicos de este negocio estarían dispuestos a involucrarse con un proyecto de este tipo.

-Obtener datos que permitan validar o desechar las hipótesis en cada iteración, buscando aprendizajes que permitan entender y mejorar como se construye el modelo.

3.3 Resultados Esperados

- Entender como es que los *youtubers* producen su contenido y de que forma agregan valor a la plataforma.

- Entender bajo que condiciones una academia para esta plataforma podría capturar ese valor en el mercado chileno.

- A traves de una investigación en terreno crear un modelo de negocios que permita a una academia de contenidos para Youtube ser sustentable en el tiempo.

3.4 Alcances

- El análisis que se realizará solo comprende el mercado chileno, pues por limitaciones de tiempo se hace difícil recabar información del exterior.

- El proyecto solo comprende el diseño del modelo de negocios y no la implementación de la academia pues esto se escapa de las capacidades y el límite de tiempo del autor.

- La posible escalabilidad del proyecto también quedará fuera de análisis, pues no es el foco del trabajo en cuestión.

Capítulo 4: Marco Conceptual y Metodología

Durante el siguiente capítulo se presentará el marco conceptual que será ocupado durante el presente trabajo. Dado que la naturaleza del proyecto es innovadora, pues no se ha visto nada así antes en nuestro país, se utilizarán herramientas útiles para el diseño y rediseño rápido y de bajo costo, de forma de fallar de manera temprana y barata. Se espera que estas herramientas faciliten el trabajo propuesto en capítulos anteriores y entreguen los resultados esperados.

4.1 Design Thinking

El Design Thinking es una metodología, proveniente del diseño, para la resolución creativa de problemas que busca resultados prácticos. Su nombre se atribuye a su creador Tim Brown, quien escribió un artículo del mismo nombre para la Harvard Business Review, donde rescata la forma de pensar de los diseñadores, sin referirse exclusivamente a quienes ejercen esta carrera, y su capacidad de resolver problemas ingeniosamente desde la perspectiva del cliente [11].

Se da a entender que el Design Thinking es un pensamiento basado en la solución o centrada en soluciones, que parte con el objetivo o lo que se pretende lograr, en lugar de comenzar con un problema determinado. Luego, al centrarse en el presente y en el futuro al mismo tiempo, se exploran los parámetros del problema y de las resoluciones de manera simultánea. Este tipo de pensamiento es más frecuente en la industria del diseño de objetos (como en artefactos).

Esto difiere del método científico, el cual que inicialmente define todos los parámetros del problema con el fin de delimitar la solución. Es más, el enfoque que el diseño le da a la resolución de problemas, se inicia con una solución con el fin de empezar a definir los parámetros suficientes para optimizar el camino a la meta. La solución, entonces, es en realidad el punto de partida. [12][13]

El proceso del Design Thinking se define por una serie de módulos que son iterativos pues pueden repetirse varias veces durante el proceso de diseño de una solución, con tal de afinar la solución lo suficiente antes de realizar su implementación, volviendo menos costosos los errores que la solución final puede presentar una vez implementada. Estos módulos serán definidos en orden a continuación:

-Empatizar: La empatía es la clave del diseño centrado en las personas y es por eso que sirve como el punto de partida de cualquier proceso de Design Thinking. Se basa en ocupar habilidades y acciones como; observar a los usuarios, entrevistarlos, compartir con ellos (interactuar) y sumergirse en la experiencia de los usuarios.

-Definir: Una vez que ya se han recogido elementos valiosos durante la etapa de empatizar, éstos se pueden sintetizar en un enfoque particular y accionable del problema al que llamamos POV (Point of View), El cual es una declaración o visión sobre quienes (Usuarios o clientes) serán tratados durante el proceso y cuáles son sus necesidades o problemas. Más que un problema en particular, la definición del POV provee el contexto sobre el que se va a trabajar.

-Idear: Se refiere al proceso mediante el cual se generarán las múltiples ideas que podrán ser probadas y prototipadas en la siguiente etapa. Es un módulo del proceso en el que se buscan soluciones divergentes en vez de convergentes, puesto que esto abre los horizontes de posibilidad y las posibles soluciones serán más variadas.

-Prototipar: En este módulo se busca llevar las soluciones al mundo real, sin importar la forma ni lo complejo del prototipo se busca que se pueda probar el prototipo con los usuarios/clientes finales, y de esta forma, poder observar sus reacciones y sacar conclusiones de forma rápida y barata.

-Testear: Durante este punto en el proceso, se busca iterar con los prototipos desarrollados en el módulo anterior, de forma de poder encontrar quiebres en su diseño y mejorarlos.

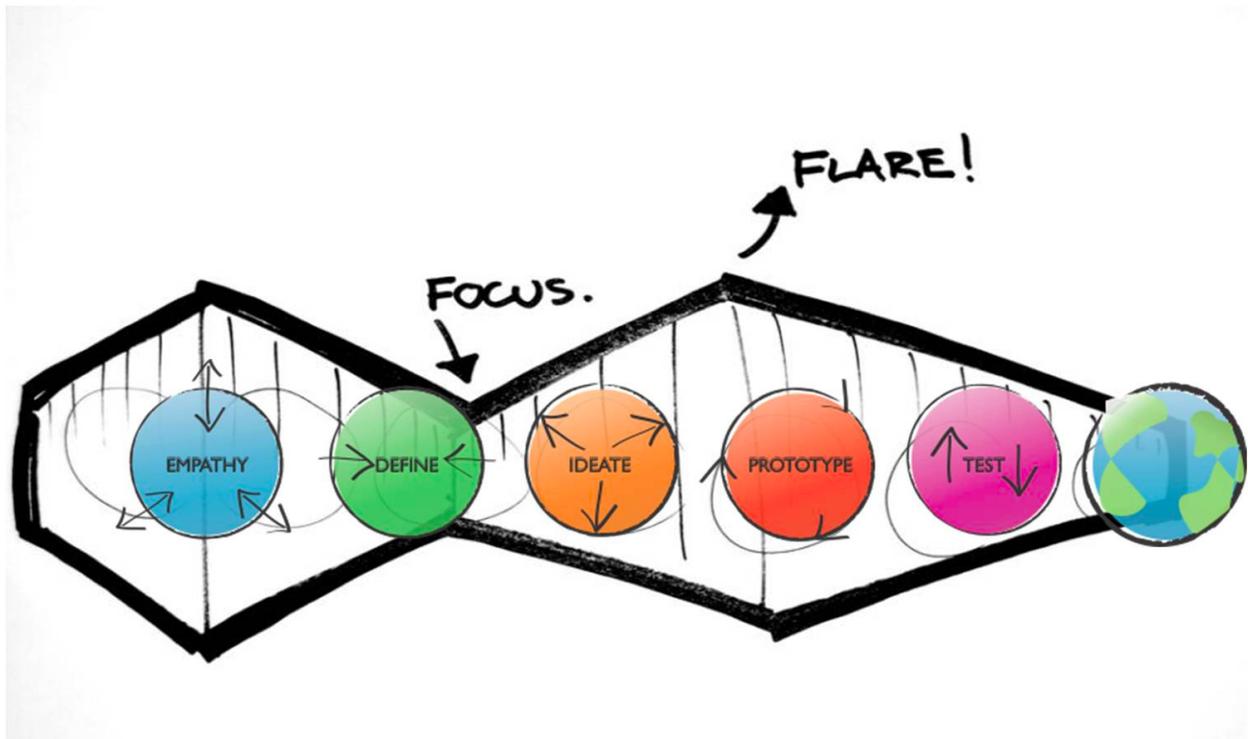


Imagen 1. Módulos del Design Thinking
[Fuente: Design Thinking at the 88tc88 Office7
http://blog.88tc88.com/wp-content/uploads/2012/05/Design-Thinking_1.jpg]

4.2 Modelo Canvas

Corresponde a una metodología acerca de cómo construir modelos de negocios. Se plantea en un comienzo que un modelo de negocios debe ser capaz de describir como una organización planea crear, entregar y capturar valor. Para esto se debe crear una metodología común que permita describir y manipular el modelo de negocios para así ser capaz de definir distintas alternativas estratégicas. Se describe el modelo de negocio de un proyecto mediante la definición de nueve casillas o bloques, los cuales abordan las cuatro áreas principales de un negocio, siendo éstas: los clientes, el producto o servicio que se ofrece, la infraestructura necesaria para llevarlo a los consumidores y finalmente la viabilidad financiera de realizarlo. A partir de los elementos que se definen en esta metodología posteriormente se definen la estructura, los procesos y los sistemas que serán necesarios para desarrollar la idea de negocio [14].

Segmento de Clientes: define a los diferentes grupos o segmentos de personas u organizaciones a los que el producto o servicio pretende atender. Son las a los que el producto pretende satisfacer.

Propuesta de valor: es el producto o servicio que genera un cierto valor agregado y permite cubrir la necesidad propia de un cliente específico.

Canales: describe como la compañía pretende llegar a sus clientes para hacer entrega de la ya definida propuesta de valor.

Relación con el cliente: especifica el tipo de relación que la compañía planea tener con sus clientes. Tiene como objetivo determinar cómo serán capturados, retenidos y fidelizados los clientes.

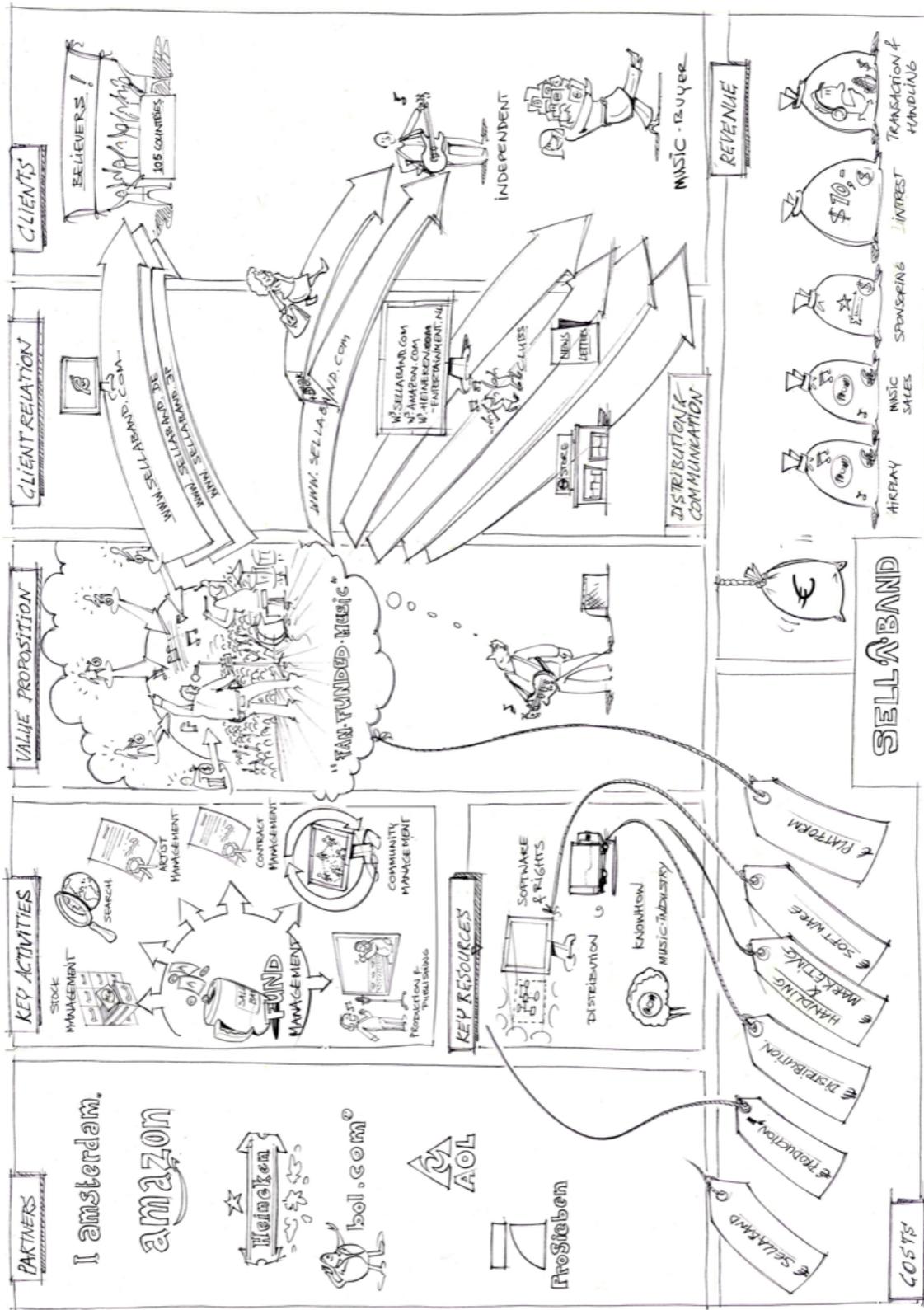
Flujos de ingresos: define las entradas de dinero que se van a obtener a partir de la entrega de la propuesta de valor al cliente.

Recursos claves: plantea los principales activos necesarios para hacer que el negocio realmente funcione.

Actividades claves: describe las cosas más importantes que se tienen que realizar para que el negocio funcione.

Alianzas: detalla las redes y las alianzas necesarias para poder llevar a cabo el negocio.

Estructura de costos: especifica todos los costos en que se debe incurrir para la operación y realización del proyecto.



OFFERED TO SELLABAND BY JAM, BUSINESS MODELS INC. AND PWC

Imagen 2. Versión Gráfica del Canvas
 [Fuente: <http://businessmodelsinc.files.wordpress.com/2009/08/picture-1.png>]

En este ejemplo gráfico del canvas se puede ver modelo aplicado a una situación ficticia donde el negocio propuesto se denomina "Sell-a-Band". En este ejemplo la **propuesta de valor** consiste de bandas musicales que son financiadas por fans. En el **segmento de clientes** se muestra a los fans las bandas independientes y a los compradores de música, se muestra que canales llevan a cada uno de ellos. Esta representación gráfica permite testear un concepto de forma sencilla sin necesidad de manejar todos los tecnicismos del negocio a cualquier persona, lo que facilita la transmisión de ideas sin necesidad de la generación de documentos que pueden resultar difíciles de entender.

Dadas las características de las herramientas planteadas se puede concluir lo siguiente del marco conceptual:

El Design Thinking será útil especialmente al momento de aproximarse a validar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, pues los módulos de empatizar e idear se relacionan directamente con el cliente y a las partes involucradas con el negocio. Pero su gran aporte está en el foco que entrega el módulo de definir, pues es ahí donde cada iteración tomará una dirección distinta, en el caso de la academia, será en esa etapa donde el modelo de negocio agregará factores clave o eliminará otros.

Por su parte, el Canvas será especialmente útil para delimitar las variables del negocio que son esenciales, permitiendo desagregar y separar a las variables válidas de las hipótesis frente a las que son invalidadas. Desarrollar una versión gráfica de este último será de gran utilidad a la hora de testear el concepto ante los juicios de expertos.

4.3 Metodología

Para lograr que el modelo de negocios esté basado en las necesidades del usuario final de la academia (los *youtubers*), es necesario conocer a este usuario y entender cuáles eran sus verdaderas motivaciones y obstáculos a la hora de producir videos para youtube. Es por eso que se utilizó el Design Thinking como la herramienta que a través de una serie de pasos divergentes y convergentes, y guió la obtención de datos y la construcción de este modelo de negocios basado en el modelo Canvas.

El proceso de obtención de datos comenzó con el primer paso del Design Thinking, **empatizar**. Se entrevistó a tres *youtubers* Lucas Espinoza, Ignacio Socias y Benito Espinosa. Los cuales fueron escogidos basados en la calidad de su producción, su periodicidad al subir videos y su número de suscriptores. En una primera instancia, se les pregunto de forma independiente a los tres *¿Cuales son tus mayores obstaculos a la hora de producir contenidos para youtube?* Además, se les pidió describir su proceso de producción con el fin compararlos entre sí y de esa forma revelar problemas o encontrar patrones de producción que ellos mismos no eran capaces de identificar.

Al mismo tiempo, se buscó identificar que formatos de video son los que son más exitosos en la plataforma, basados en la experiencia como *youtubers* y las horas invertidas en Youtube para así poder caracterizar de forma completa a los posibles usuarios del negocio. Una vez identificados los principales problemas y dificultades que afectan a los tres *youtubers*, se continuó con la etapa de **definir**.

Para esta etapa se citó a los 3 *youtubers* a una reunión conjunta donde se les presentó las conclusiones de la etapa anterior y sobre esas conclusiones se buscó obtener mediante un “brain storming” una frase accionable o Point Of View (POV) sobre la cual idear una solución a los problemas o quiebres descubiertos.

Más tarde utilizando el POV definido se **idearon** posibles soluciones a los quiebres descubiertos con un brain storming y se generó un **prototipo, es decir**, un primer modelo basado en los elementos del **canvas** que respondiera las diferentes necesidades de los *youtubers* ya caracterizados y que ocupara las soluciones ideadas como elementos esenciales del modelo. Este modelo se **testeó** en diferentes entrevistas con siete expertos especializados en diferentes áreas que van desde la publicidad y los medios masivos hasta las telecomunicaciones y la tecnología.

Los expertos no fueron escogidos al azar sino que se buscó que cada uno tuviera una expertise y que las labores que desempeñan hoy en día guardaran directa relación con algun elemento diferenciador del modelo. En cuanto a cada entrevista efectuada, se buscó que cada una estuviera dividida en 3 partes.

En primer lugar se pidió juzgar el modelo presentado además de una opinión más elaborada sobre los elementos del modelo que se relacionan con la expertise de cada entrevistado. Finalmente cada experto hizo una sugerencia para volver factible el modelo o mejorarlo. Usando los inputs de algunas entrevistas se volvió a **idear y a armar un prototipo del** modelo en 3 ocasiones para agregar diferentes elementos y descartar aquellos que no se justificaban al juicios de los expertos. En una última reunión con los *youtubers* contrapartes se evaluó si el modelo final resultante de esta ronda de interacciones del método desing thinking seguía satisfaciendo las

necesidades que ellos como usuarios tenían, sin afectar sus restricciones de usabilidad. Una vez dado su veredicto se procedió a evaluar la factibilidad económica del modelo con un análisis sencillo de ingresos versus costos e inversiones. Al contraponer aquel resultado con el **análisis de mercado** realizado previo a esta investigación, finalmente se pudo concluir la factibilidad del modelo propuesto en su totalidad.

Capítulo 5: Diseño del Modelo y Resultados

En este capítulo se llevará al lector por el proceso que dio forma al modelo final para la academia. Mediante las diferentes iteraciones de las herramientas metodológicas, se formulan diferentes modelos que serán puestos a prueba a ojos de expertos, los que finalmente validarán o no la viabilidad de este proyecto.

5.1 Entendiendo al usuario

5.1.1 Empatizar:

Si bien el autor de este trabajo es considerado un Youtuber, sus experiencias no fueron consideradas en el proceso de empatizar, pues de cierta manera esto sesgaría los resultados de los posibles insights derivados de esta etapa.

Durante este proceso se entrevistó a 3 *youtubers*: Lucas Espinoza, Benito Espinosa e Ignacio Socías. La elección de este grupo se basó en 2 criterios, en primer lugar la periodicidad con la que suben videos a Youtube, pues esto demuestra el nivel de dedicación que tienen con esta actividad. En una segunda instancia se privilegió la calidad de sus trabajos así como también su número de suscriptores. Esto último sirve como indicador para avalar que el contenido que producen es validado por un nicho en particular.

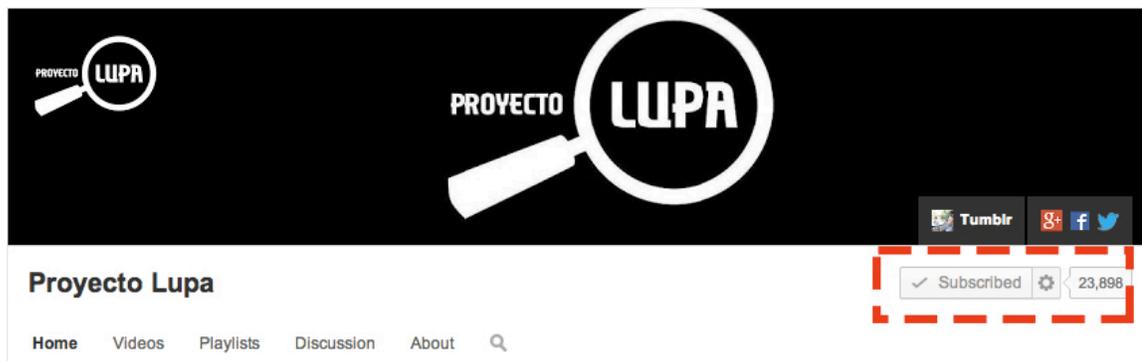


Imagen 3. Portada del canal de Lucas Espinoza destaca su numero de suscriptores
[Fuente: <https://www.youtube.com/user/ProyectoLupa?feature=watch>]

El involucramiento con los 3 *youtubers* se enfocó, inicialmente, en entender cuáles son sus principales dificultades a la hora de producir sus videos. Luego de entrevistar a cada uno por separado, se determinaron 3 grandes obstáculos:

- **La falta de planificación.**
- **La inexperiencia técnica y falta de equipos (camaras, fierros, etc).**
- **Falta de un equipo que complemente el trabajo.**

Junto con lo anterior se buscó consensuar qué tipos de videos tienen éxito en la plataforma Youtube y en base a eso, los tipos de *youtubers* en los que se enfocará la propuesta de valor. Para

esto se realizó un focus group donde se reunió a las 3 contrapartes con los que luego de discutir basados en su experiencia como *youtubers* (más de un año produciendo videos de forma periodica cada uno) existen 8 formatos de video que tienen éxito en la plataforma los cuales se caracterizan a continuación:

-Casuales: Son videos que no tienen una duración standard y generalmente son resultado de algún acierto de la persona grabando alguna situación que puede resultar impactante o causar mucha gracia a la audiencia. Lamentablemente, como estos videos son productos del azar, sus creadores no serán considerados como posibles clientes en el modelo de negocios.

-Vlogs: Son uno de los formatos más sencillos que pueden encontrarse en la plataforma, pues en su mayoría, los vlogs muestran a una persona hablando frente a la cámara sobre distintos temas de interés para la audiencia, los que van desde el testeado de armas de fuego (FPS Russia) hasta las curiosidades de la vida desde la perspectiva adolescente (Charlieissocoollike). En algunas ocasiones los vlogeros utilizan escenarios en exteriores pero aún así sus producciones no son complejas en cuanto a los requerimientos técnicos y basan su éxito casi completamente en una buena edición.

-GamePlay: Este tipo de videos se basa en mostrar juegos de video multiplataforma. Por lo general se dividen en 3 tipos: Los que evalúan y testean un juego nuevo en el mercado, los que enseñan a jugar partes del juego que pueden ser difíciles y los que muestran jugadas extraordinarias. Estos videos basan su éxito en 2 factores, la edición y las habilidades de quien juega.

-Tutoriales: Los hay de todos los gustos pues son un formato donde sus creadores enseñan a la audiencia a hacer cosas. Cosas que van desde aprender una receta de cocina hasta crear granadas de humo de colores e inclusive maquillarse para una ocasión especial. Este formato basa su éxito principalmente en su edición y en lo claro y sencillo de los procedimientos. Básicamente mientras más sencillo sea el proceso a repetir y más impactante el resultado, la popularidad del video aumenta. Un buen ejemplo es el video "How to fold a t shirt in 2 seconds" que tiene más de 7 millones de visitas.

-Sketch/Humor: Son videos de tono humorístico que retratan una situación que podría ser graciosa o, en algunos casos, son pequeños programas que contienen más de un sketch, su producción por lo general es más compleja que los mencionados anteriormente por que involucran muchas veces a más de una persona en pantalla y la utilización de varias locaciones o escenarios. Un ejemplo muy exitoso de este formato es el canal "CollegeHumor" que tiene más de 5 millones de suscriptores.

-Musicales: Son videos de música que en general se sub-dividen en 2 formatos: Los covers de grupos independientes o personas particulares a canciones populares y los videoclips. Por lo general su producción es más compleja que los otros videos ya mencionados pues involucra no solo la producción de un video, sino que también de una pieza musical única.

-Deportes Extremos y Habilidades: Videos que captan a la audiencia con ejercicios y habilidades de deportistas o atletas que llevan el cuerpo a límites, se destacan las tomas vertiginosas y/o acrobacias difíciles de replicar, es por esta razón que este tipo de videos causa gran impacto en las audiencias. Últimamente con la aparición de las cámaras GoPro (cámaras

pequeñas y relativamente poco costosas resistentes a golpes y al agua) este tipo de video se ha popularizado más en la plataforma Youtube, pues ha permitido que deportistas no profesionales se transformen en creadores de contenido audiovisual gracias a sus capacidades.

-Web Series: De todos los formatos descritos, este último, es el más parecido a lo que se puede encontrar en la televisión. Puesto que son series donde, por lo general, varios personajes interactúan en una trama o conflicto que permite el desarrollo de varios capítulos. Un ejemplo exitoso de una webserie chilena es el caso de "Los Jetas", la cual contó con 2 temporadas y fue transmitida exclusivamente por Youtube. La complejidad de las historias en este formato también se traduce como una complejidad de producción que va desde el guión, la actuación, las locaciones, la iluminación, la fotografía y el sonido hasta la post producción.

Junto con lo anterior se entrevistó al egresado de cine Juan Pablo Meléndez sobre que características debe tener un video para que su calidad supere a una producción del tipo "casera" y pueda percibido como un producto de calidad. Se concluyo que el video debe tener las siguientes características:

- **Calidad de imagen Full HD o superior.**
- **Buena Iluminación.**
- **Sonido limpio sin ruidos o interferencias.**
- **En lo posible contar con múltiples planos y buena fotografía.**
- **Post producción (edición, gráficas, corrección de color y efectos, entre otros).**

Con estos criterios en consideración se confeccionó una lista de los implementos necesarios para poder garantizar una producción y post producción que asegure las características mencionadas, esta lista de implementos se menciona a continuación:

- Cámara DSLR con capacidades de grabación Full HD(Canon o similar).
- Set básico de lentes: 18-35mm, 50mm, 70-200mm
- Cámara GoPro y Accesorios.
- Trípode.
- Montura de hombro.
- Steadycam.
- Dolly.
- Slider.
- Set básico de Iluminación: 3 Lámparas de de 650 watts.
- Reflectores y Difuminadores
- Microfono Direccional.
- Lavalier.
- Microfono de Caña.
- Grabadora de Sonido Externa.
- Chroma (Fondo Verde).
- Atriles y prensas.
- Computador con al menos 8GB de Ram y Disco duro externo de alta velocidad.
- Software de Edición y de Post Producción.

Una vez confeccionada la lista de implementos, se realizó una reunión entre Juan Pablo y los 3 *youtubers* una matriz formato/implemento, para determinar cuáles son los implementos básicos para poder producir cada uno de los formatos de Youtube mencionados anteriormente. de la matriz se puede observar que implementos son necesarios en todo tipo de producción y cuales no. De esta forma se puede saber cuales son los implementos que podrían producir un cuello de botella si es que se busca producir varios de estos formatos de manera simultanea en la academia.

Implemento \ Formato de Youtube	Vlog	Game Play	Tutori ales	Sketch/H umor	Music ales	Deportes Extremos	Web Series
Cámara DSLR con capacidades de grabación Full HD(Canon o similar).	X	X	X	X	X	X	X
Set básico de lentes: 18-35mm, 50mm, 70-200mm				X	X	X	X
GoPro y Accesorios.				X		X	X
Tripode.	X	X	X	X	X		X
Montura de hombro.			X	X	X	X	X
Steadycam.				X	X	X	X
Dolly.					X		X
Slider.					X		X
Set básico de Iluminación: 3 Lámparas de de 650 watts.			X	X	X		X
Reflectores y Difusores			X	X	X		X
Microfono Direccional.	X		X	X	X	X	X
Lavalier.	X		X	X			X
Microfono de Caña.				X			X
Grabadora de Sonido Externa.	X		X	X	X		X
Chroma (Fondo Verde).				X	X		X
Atriles y prensas.			X	X	X		X
Computador con al menos 8GB de Ram y Disco duro externo de alta velocidad.	X	X	X	X	X	X	X
Software de Edición y de Post Producción.	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 1. Matriz Formato de Youtube/ Implemento
[Elaboración propia]

5.1.2 Definir:

Con todos los insumos del paso anterior presentes, se realizó un ejercicio de **3x3x3** donde se busca que cada integrante del ejercicio genere 3 frases accionables a partir de la discusión de la etapa anterior utilizando el enfoque de *Want - Ad POV* [13]. Luego una vez que cada participante tiene sus frases se pide que se las entregue al participante siguiente, quien repite el proceso, esta vez basado en las ideas del participante que le precede. Este proceso se repite 3 veces. El resultado final se agrupa en diferentes racimos de ideas que permite que los participantes puedan recoger los elementos comunes de las ideas planteadas.

A partir de ese ejercicio se definió el siguiente **POV**:

Buscamos transformar el hobby de los youtubers en una carrera profesional

5.1.3 Idear y Prototipar:

Utilizando el POV definido se realizó una sesión de Brainstorming donde se buscó responder a la pregunta *¿como logramos transformar el hobby de los youtubers en una carrera profesional?*. Se consensuó que la mejor manera de resolver la problemática planteada es a través de un estudio audiovisual en el que se potencie el trabajo y las ideas de *youtubers* principiantes, dándoles las herramientas y el entrenamiento necesario para mejorar sus respectivos canales. Cabe destacar que una de las ideas comunes fue la gran necesidad de que personas expertas en producción audiovisual cumplieran el rol de mentores, ya que esto podría a ser muy valorado por los usuarios.

El primer modelo canvas resultante se describe a continuación tanto de forma gráfica como desarrollando los conceptos relevantes de cada uno de sus elementos y sus supuestos.

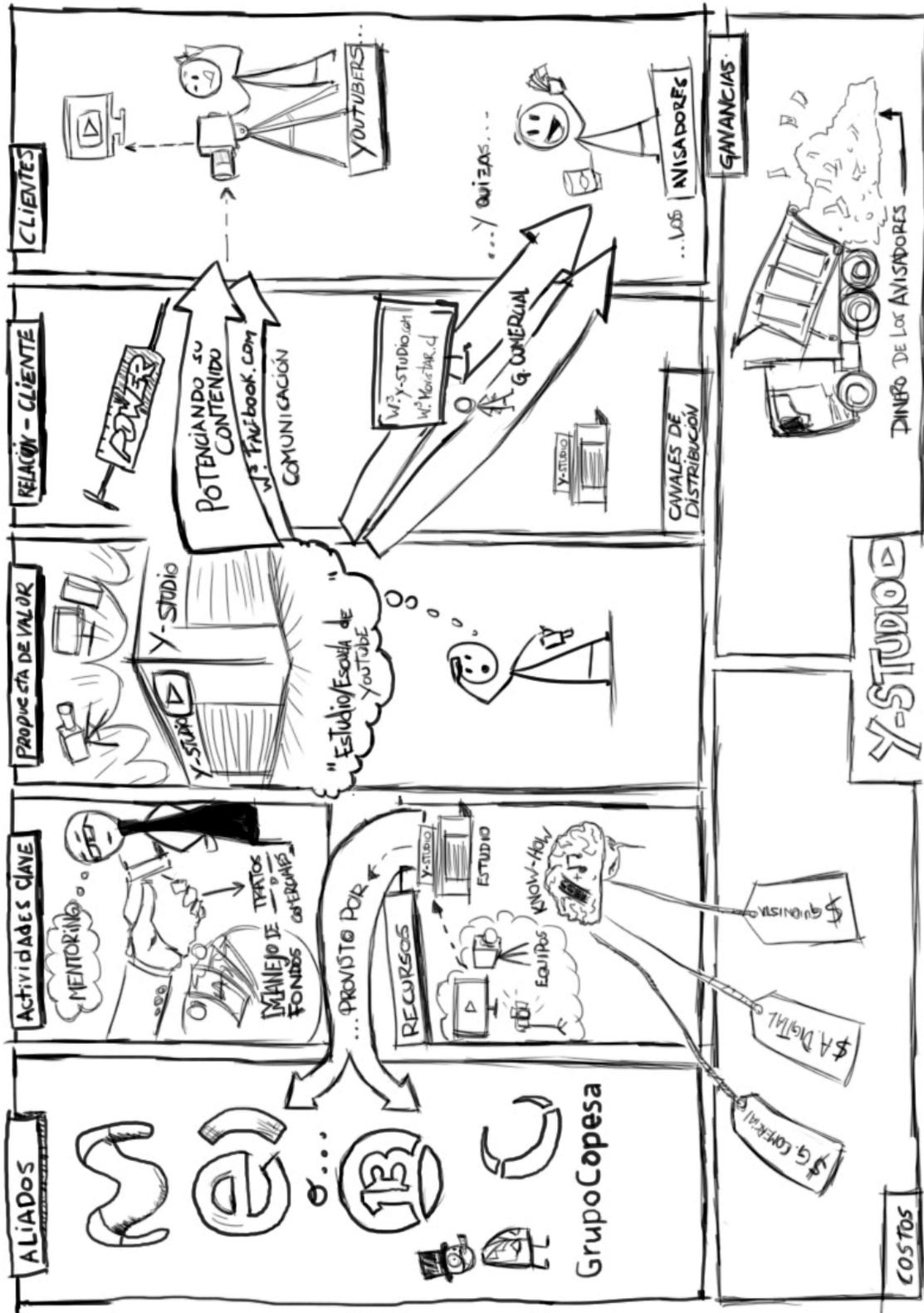


Imagen 3. Versión gráfica del primer modelo propuesto [Elaboración propia]

5.1.4 Primer Canvas:

Segmento de Clientes: En esta primera versión del modelo los principales usuarios de la academia (Y-Studio) son los *youtubers* chilenos; sin embargo, sus principales clientes son los avisadores que cerrarán tratos comerciales para poder posicionarse en el contenido producido por los *youtubers*.

Propuesta de valor: En este caso la propuesta es una academia de Youtube que potencie los canales de *youtubers* que buscan hacer una carrera de la creación audiovisual para Youtube. Esta academia funciona a modo de sello discográfico, apostando por creadores de contenido y entrenándolos para mejorar sus canales propios con el fin de lograr que los *youtubers* puedan concretar tratos comerciales con avisadores que les permita capturar el valor creado en sus canales. Por otro lado, se espera atraer avisadores ofreciendo una nueva forma de posicionar sus marcas en internet adueñándose del contenido canales de Youtube. Lo que se diferencia de la publicidad de Youtube que ya existe por el hecho que en el contenido brandeado no se puede obviar los avisos publicitarios, como sí sucede en el caso de Google ads para video.

Canales: En una primera instancia se plantea que es tarea de un gerente comercial tratar directamente con los avisadores para transmitirles la propuesta de valor de manera presencial. Por otra parte, se propone que los *youtubers* que busquen participar sean convocados a través de postulaciones web y avisos en redes de *youtubers*, como por ejemplo *youchile*.

Relación con el cliente: se pretende prestar los servicios de la academia de forma gratuita a los *youtubers* durante los 6 meses que dure el programa de maduración de su contenido. Después de esto sólo quienes logren alcanzar un número de suscriptores mayor a 15.000 podrán optar a cerrar tratos comerciales con avisadores, usando la academia como un intermediario. En cuanto a la relación con los avisadores se espera que ésta sea una relación directa para negociar los tratos comerciales.

Flujos de ingresos: El único flujo de ingreso para este modelo es la inversión publicitaria que quieran realizar los avisadores.

Recursos clave: Los recursos físicos necesarios para este modelo son los implementos de producción audiovisual mencionados anteriormente, albergados en un estudio con al menos una sala de edición y una sala para captura de fondo verde o croma y una sala de *sin fin blanco* para el resto de las tomas necesarias en interiores. En esta primera instancia se plantea que este estudio debe ser provisto por los aliados estratégicos. En cuanto a lo recursos humanos necesarios se plantea la necesidad de contar con un gerente comercial, un guionista y un animador digital.

Actividades clave: Mentorear y guiar el trabajo de los *youtubers* con el fin de que mejoren su contenido y generen más audiencia. Además se deben cerrar tratos con avisadores por lo que se debe hacer promoción de los productos generados en la academia. En suma a lo anterior se deben preparar convocatorias para reunir a los *youtubers* que quieran participar de la academia y deben administrar los fondos y los contratos generados de la actividad para así poder sustener la operación y pagar lo indicado a los *youtubers* que logren cerrar los tratos.

Alianzas: Es imperativo tener una alianza con algun socio que pueda albergar el estudio requerido para que la academia pueda funcionar. Se cree que este socio en primera instancia puede ser una compañía de telecomunicaciones como Movistar o Entel pues podrían estar interesados en promocionar su tecnología a traves de este medio como una forma de estar alineados con el publico mas joven que son aquellos que incentivan el uso de sus nuevas tecnologías. Asi mismo en esta primera ronda se cree que otro posible interesado podría ser un productor de contenidos como el grupo COPESA³ o algun canal de televisión interesado en abrir nuevos canales de distribución para sus avisadores. Las relaciones a sostener con socios de esta naturaleza son la promesa de posicionar su marca en el contenido de los *youtubers* a cambio de las instalaciones asi como también, de alguna comisión por los tratos comerciales cerrados.

Estructura de costos: Los costos van desde la inversión inicial para montar el estudio que pueden ascender a los \$ 15 millones de pesos en equipos mas el espacio para hacerlo que en caso podrían ser provistas por un costo oportunidad que se desconoce pues depende de los costos de cada empresa en particular. Finalmente los costos fijos del negocio son los sueldos de los mentores y el gerente comercial que ascienden a \$1.200.000 mensualmente. A continuación se detalla de mejor manera los supuestos en los que se basa esta estructura de costos.

³ Grupo periodístico que incluye revistas, periódicos y radios.

Supuestos y Parámetros:

-Los precios de los equipos detallados en la matriz Implemento/Formato fueron consultados en Amazon y a la productora Jungla, lo que entregó un valor aproximado de \$15 millones de pesos.

-Los sueldos del animador digital y el guionista se estimaron con 3 días de trabajo a la semana (\$400.000 y \$200.000 respectivamente). Por su parte, el del gerente comercial, se estimó como el sueldo de un ingeniero comercial de la fundación Techo/Socialab (\$600.000).

-Se consideraron 2 años de funcionamiento de prueba de la academia, en los que se recibirán 4 generaciones de 15 *youtubers* cada una. Esto se determinó basado en los criterios del Youtube Space que considera generaciones de 25 *youtubers* cada 3 meses, pero dado que su espacio es equivalente a las instalaciones de un canal de televisión completo (3800 m²), se propuso que la estadía para estos 15 *youtubers* debe ser por más tiempo con el fin de que logren mejorar su contenido. Por todas las razones enumeradas anteriormente, se estableció que cada generación debe permanecer en la academia por un período de 6 meses. [5]

-Se considerará como supuesto que de cada generación, sólo 4 *youtubers* logran construir una audiencia sobre los 15.000 suscriptores con un video a la semana, lo que se les dará acceso a postular su contenido a auspiciadores, los cuales estarán gestionados previamente por el gerente comercial. Se estimó el número de 15.000 suscriptores como una cuota mínima para que un Youtuber sea auspiciado, ya que en el mercado chileno, hay casos exitosos de contratos comerciales con *youtubers* desde los 7.500 suscriptores como es el caso de la web serie Los Jetas⁴.

-Se toma como supuesto, también, que los contratos comerciales que se concreten con avisadores deben considerar un sueldo de \$250.000 pesos al mes para los *youtubers*, durante al menos una temporada de un año (en la que se pretenden lanzar al rededor de 45 capítulos) estimando que cada capítulo lo verá una audiencia promedio de 10.000 visitas. A esto se suma el costo que incurre la escuela en formar al Youtuber (\$2.000.000 aprox. en total que se agregan al contrato como \$165.000 mensuales). Cerrando en un total de \$5.000.000 mínimo por contrato, lo que equivale a una ganancia de \$12,5 pesos por visita; este precio es 10 veces mayor al que Youtube paga por visita, si se desea monetizar un video.

-Dentro de los supuestos sólo se considera que generando 4 contratos por los montos detallados anuales cada 6 meses se pueden solventar los costos mínimos de los mentores y el gerente comercial y no otros costos.

⁴ "Los Jetas" es una webserie alojada en la plataforma Youtube, la cual consta de dos temporadas. La webserie tiene 7500 seguidores en su página de Facebook. Fue vendida al grupo COPESA.

5.2 Poniendo el Modelo a Prueba

En una primera ronda de entrevistas se testeó el modelo con tres expertos para que estos juzgaran validaran y propusieran mejoras al modelo expuesto. A continuación se presentará a los expertos y seguido, se detallan los aportes y conclusiones más importantes que plantearon para mejorar, modificar o validar el modelo propuesto.

5.2.1 Primera Ronda de Expertos

- **Vicente Valjalo**, psicólogo, publicista, Master of Science en Media and Communication en The London School of Economics and Political Science y PhD (ADB) en Filosofía de la European Graduate School. Ha trabajado como Director de Planificación Estratégica, como Scholar-in-Residence en el Departamento de Marketing Communication en Emerson College de Boston, como Ad-Hoc Research Director para Adimark-GfK, como Gerente General de Millward Brown Chile y Director Académico del Master en Conducta del Consumidor de la Universidad Adolfo Ibáñez hasta el año 2011. El 2012 es nombrado profesor adjunto de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

- **Claudio Barahona** Gerente de Negocios Wayra Chile en Wayra, Jefe de Producto Senior Innovación - Movistar Innova en Telefónica Chile. Ex Coordinador de Emprendimiento y Capital Humano, División de Innovación en Ministerio de Economía de Chile y ex Ejecutivo de proyectos tecnológicos en Octantis.

- **Julian Herman** Gerente de nuevos negocios de Canal 13, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile y MBA de Tuck School of Business at Dartmouth College, voluntario de Endeavour Chile, trabajo como consultor de estrategia, colaborando con empresas líderes en los sectores de Medios de Comunicación, Servicios Financieros, Minería, Telecomunicaciones, Gobierno y Educación. Se ha desempeñado como Director de Booz & Company, Consultor de Estrategia de Servicios Financieros en Accenture y como analista financiero en Stadia Capital (Hedge Fund basado en Nueva York) y en ABN AMRO Bank.

5.2.2 Resultados de la Primera Ronda de Testeo

Vicente:

-Apuntar a audiencias jóvenes: La mayoría de la gente aún mantiene el hábito de ver televisión y recibir contenido a través de medios masivos de comunicación. Esto implica que el marketing que realizan los avisadores se enfoca principalmente en las masas, lo que dificulta mucho, dado la eficiencia del retail, que un avisador masivo se interese en un proyecto enfocado en nichos de audiencia como éste. A pesar de lo anterior, reconoce la existencia de un público que se sitúa bajo la línea de los 30 años, que sí se relaciona más con internet que con los medios tradicionales de comunicación. Sin embargo, recalca que hay un segmento no menor de los que consumen contenido por internet, que lo hacen por medio de plataformas pagadas como Netflix⁵.

-Poseer una línea editorial: Como un reparo al modelo presentado, plantea que es necesario para que un avisador decida cerrar un contrato con un youtuber, la academia debería contar con una cierta línea editorial en la cual el avisador pueda confiar. Además plantea que, ningún avisador invierte en contenido que no se rija por una línea editorial, pues de no ser bien editado podría llegar a ser perjudicial para su marca.

-Apuntar el contenido a los nichos: Por último recalcó que, para ser llamativo, el contenido tiene que estar enfocado especialmente en algún segmento específico previamente identificado y que a un avisador solo le interesará tabajar fuera de los medios masivos si es que el contenido va dirigido específicamente al segmento que consume su producto. En sus palabras: “si quieres que chancaca deliciosa te auspicie tienes que ofrecerle un programa donde alguien enseñe a preparar sopaipillas”.

Claudio

- Comprender qué métricas agregan valor: En cuanto al negocio en sí mismo, considera importante que el número de suscriptores que se le ofrece a los avisadores no debe ser individual de cada canal sino un conjunto de suscriptores de los diferentes *youtubers* sumados, de esta forma el negocio resultará más atractivo para el avisador, como lo resulta en el caso de la red de blogs BetaZeta⁶.

- Presentar de forma clara la propuesta de valor a los avisadores: En segundo lugar recomienda que además de una propuesta de valor para los *youtubers*, una empresa generadora de contenidos como la academia debe ofrecer una propuesta de valor a los avisadores y ésta debe ser clara. Propone responder la pregunta ¿Cuál es la diferencia entre invertir un peso en los canales de *youtubers* por medio de la academia versus invertir un peso en canales de *youtubers* a través de AdSense de Youtube?

-Poseer una línea editorial: Al igual que Vicente, destaca la importancia de contar con una línea editorial, y sostiene que al tener una línea editorial, por lo general se limita la parrilla de contenidos (en este caso de canales de Youtube) y por ende resulta menos costoso para el área comercial de la academia cerrar tratos con avisadores que podrían estar interesados en los

⁵ Netflix es una aplicación multiplataforma que, mediante una suscripción pagada, ofrece acceso al usuario a series y películas por medio de internet.

⁶ BetaZeta es la red de blogs de internet más grande de Chile.

espacios publicitarios de varios canales a la vez, pues éstos tendrían audiencias relacionadas entre sí.

-Los aliados de un negocio tienen que guardar relación directa con el negocio: Movistar realiza esfuerzos publicitarios o de marketing siempre y cuando los resultados impacten o potencien a alguno de sus segmentos. A excepción de contados casos como el Movistar Arena, donde la propuesta tiene tal nivel de masividad que impacta de forma transversal a muchos segmentos. También es el caso de ciertos eventos como los festivales de innovación o el congreso ICARE que responden en muchos casos a intereses políticos de los dirigentes de la empresa. Agrega que, para que alguna empresa esté interesada en albergar el proyecto, ésta debe estar relacionada directamente con el negocio de la producción de contenido (no necesariamente audiovisual), para que el valor que agrega este proyecto, no se aleje del negocio en el que ya se desempeñan.

Julian

-Un canal de televisión como aliado?: Es difícil ocupar las instalaciones de un canal de televisión durante los posibles tiempos muertos para los propósitos de la academia pues argumenta que, aunque es cierto que los estudios no siempre tienen tasas de ocupación del 100%, en algunos casos los equipos como las cámaras, los dollys, la iluminación y los micrófonos, si tienen ocupación del 100% pues son trasladados a otros estudios para no tenerlos detenidos. Esta situación dificulta la posibilidad de que un canal de televisión pueda albergar la academia si es que ésta no genera lo suficiente para cubrir el costo oportunidad de producir el resto del contenido del canal al utilizar sus equipos. Respecto a la posibilidad de ser un aliado estratégico de un proyecto de estas características, le parece poco probable, pues aunque a priori los contenidos generados podrían agregar valor a la propuesta de un canal o un holding de medios, el core-business de estas empresas está enfocado en el contenido masivo y no de nichos. De esta forma albergar una fundación que produce contenido de nichos destinaría recursos que no generan utilidades a un negocio al que estas empresas no se dedican. No obstante, indicó que este tipo de negocios tienen sentido dentro de un holding de medios, como Canal 13, solo si éste planea diversificar sus líneas de negocios.

-Suscriptores, una propuesta de valor clara para los clientes: En contenidos de nichos, lo que llama la atención de los avisadores no es el número de visitas del video, sino que la cantidad de suscriptores del canal. Esto se explica debido a que lo que los suscriptores determinan es el tamaño del nicho al cual el contenido está alcanzando, por su parte el número de visitas puede ser un factor circunstancial y no siempre refleja la tracción del productor.

-Si no puedes contra ellos uneteles: Para que este proyecto sea llamativo para un canal de televisión, es necesario probar previamente que el contenido producido por los *youtubers* es capaz de llamar la atención de avisadores similares a aquellos que invierten en el canal y que además, este avisaje sea capaz de generar un margen de ganancias por sobre la operación. Es decir, el contenido de la academia debería adscribirse a la línea editorial del medio al cual quiere pertenecer y sólo si este contenido produce algún margen sobre lo invertido entonces podría ser interesante para un canal de televisión pero solo a modo de diversificación.

5.2.3 Lecciones del Testeo

Los resultados obtenidos de este primer testeo abren un tema importante que no había sido previsto en la hipótesis inicial. Cualquier productor de contenidos por muy independiente que parezca tiene una línea editorial. Es por eso que se hace indispensable agregar un editor de contenidos a la academia que como se ha mencionado es un respaldo frente a los avisadores y además puede facilitar el filtro de entrada a la academia. La segunda lección importante es la naturaleza de nicho que tiene Youtube. A pesar de ser una plataforma de alcance masivo sus contenidos están segmentados por nichos y por lo mismo es más difícil que los medios masivos estén interesados en un proyecto de esta naturaleza. Por último se corroboró que el público que consume contenido de Youtube es joven y que por lo tanto los avisadores a los que hay que dirigirse tienen que estar interesados en el público joven.

Cuando se presentaron estos resultados a las contrapartes *youtubers* se produjo un rechazo inmediato a la necesidad de incluir a un editor pues atenta contra el espíritu de autonomía que caracteriza a los *youtubers*. Sin embargo después de discutirlo se resolvió que en caso de haber un editor su labor debería ser la de guiar a cada Youtuber a encontrar su línea editorial y no de imponer una línea general por parte de la academia.

5.2.4 Modificaciones al Modelo.

En esta segunda versión del modelo se detallarán **sólo los cambios** realizados al modelo original basados en el primer testeo.

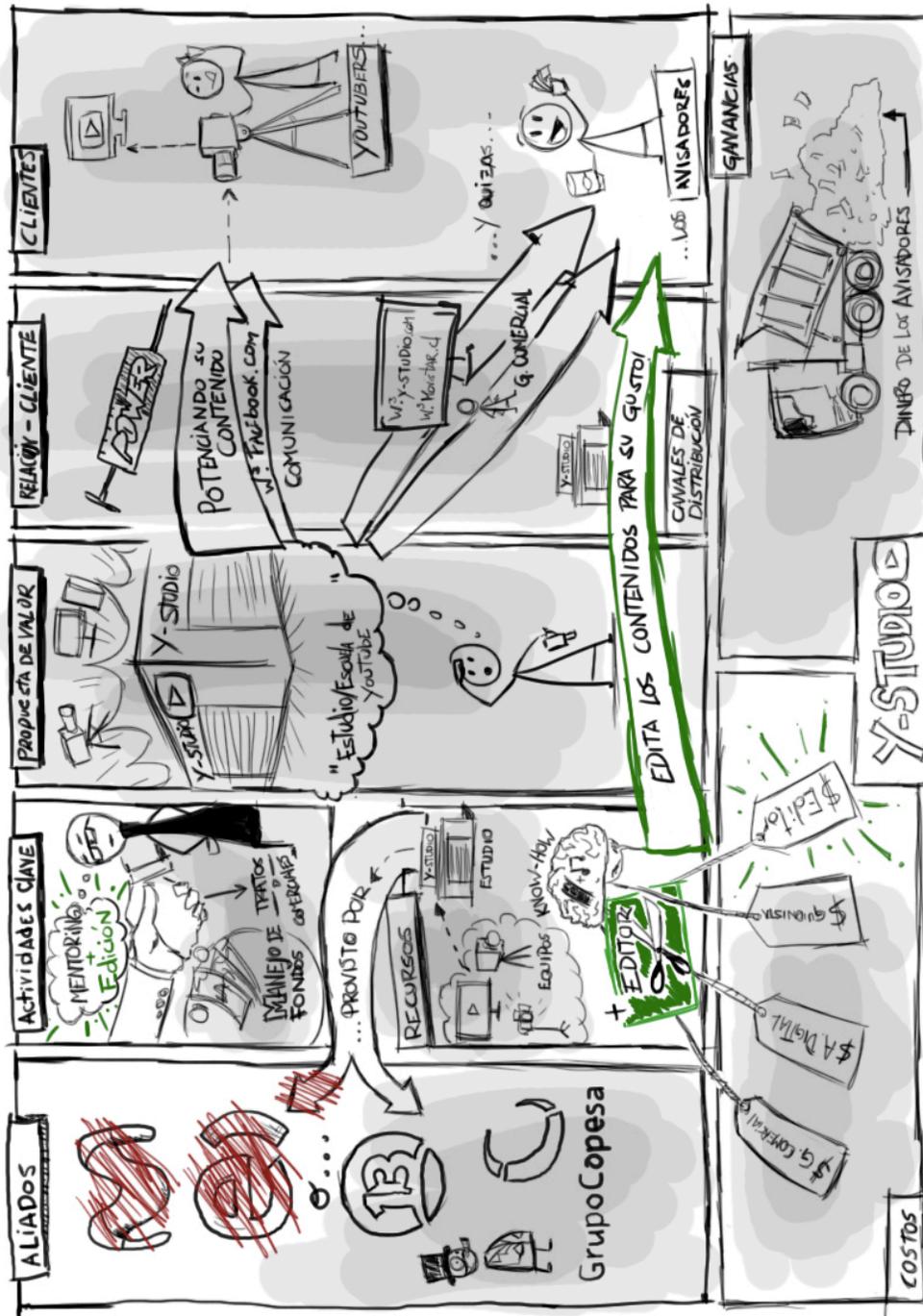


Imagen 4. Versión gráfica del segundo modelo (Destacan modificaciones)
[Elaboración propia]

Modificaciones del canvas:

Recursos claves: Se agrega un editor a los recursos humanos.

Actividades claves: Se agrega la supervisión de la línea editorial del contenido de cada *youtubers* que pase por la academia de manera que puedan identificar su línea editorial de forma oportuna.

Alianzas: Se elimina de las posibles alianzas a las empresas de tecnología y telecomunicaciones.

Estructura de costos: Se agregan a los costos el sueldo de un periodista que pueda cumplir el rol de editor de contenidos sumando a los costos fijos \$600.000 mensuales.

Supuestos y Parámetros:

-Para estimar el salario del editor se consideró un sueldo mensual de un periodista en una fundación como Socialab o Techo, el que ronda entre los \$400.000 y \$900.000 de pesos dependiendo del cargo, por lo que se tomó la cifra intermedia de \$600.000 pesos como referencia.

5.2.5 Segunda Ronda de Expertos

Nestor Leal, Director Área Digital en Promoplan Chile, Jurado Estable Comité Creatividad IAB Awards en IAB Chile, Docente Publicidad & Marketing Digital en UNIACC, trabajo como Digital Interactive Director BBDO en BBDO CHILE, fue Jurado Comisión Creativa - anual - Iab awards en IAB, trabajo como Diseñador & Publicista en Chileayuda.com.

Montserrat Lecaros, Periodista y experta en tecnología Colaboradora en revista Caras y en Radio Cooperativa, se ha desempeñado como Social Media Manager y PR Digital en Digitaria, Periodista en América Economía, Colaboradora de Revista Punto Net en Terra Networks, Periodista en el Departamento de Comunicación estratégica, Unidad Digital en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Periodista en MediaLabs Network, Columnista, LaNacion.cl La Nación Domingo en Empresa Periodística La Nación, Colaboradora en El Mercurio, Periodista en La Nación, Enviada especial para TVN Internet en Televisión Nacional de Chile, Desarrollo de cápsulas de noticias tecnológicas - Blog TV en Vía X, Desarrollo de cápsulas de noticias tecnológicas - Estamos Conectados en Canal 13.

Carlos Palominos, Jefe de Marketing Digital en La Araucana CCAF y Docente en IPCHILE se ha desempeñado como Coordinador Investigación de Marketing Digital en BancoEstado, Coordinador de Proyectos en RAYA, Digital Project Manager en Initiative, Digital Planner en Initiative, SEO Planner en Wallaby Group.

Eduardo Tironi, Director de Endemol Chile y Docente del Magister de Guion y Desarrollo Audiovisual de la Universidad de los Andes, se ha desempeñado por más de 15 años en el mundo de la televisión como Gerente de Programación Extranjera en TVN y Gerente de Desarrollo de Programas en Canal 13.

5.2.6 Resultados de la Segunda Ronda de Testeo

Nestor

-Agencia de medios un aliado necesario: A pesar de que las agencias publicitarias manejan los contenidos de las campañas publicitarias y desarrollan los conceptos creativos detrás de las campañas estas no son las creadoras de los productos audiovisuales es por eso que no hace mucho sentido que la academia se relacione con las agencias publicitarias. Mas importante aún la planificación de los medios se hace a través de una agencia de medios y que son estas agencias las que determinan sobre que medios se mostraran los mensajes de los avisadores. Es por eso que hace hincapié en que, como academia de contenidos audiovisuales cuyo único ingreso son los avisadores, un aliado estratégico son estas agencias, pues son la entrada a una parrilla de avisadores dispuestos a invertir en contenidos como el ofrecido.

-Si es posible se debe incluir a un productor audiovisual: Basado en el modelo de negocio de los sellos discográficos y basado en su experiencia en el rubro de la publicidad. Recomienda que al menos en el mediano plazo una academia debería contar con un productor audiovisual experimentado que enseñe a los *youtubers* los procesos propios básicos del mundo rubro. Este productor permitiría refinar y agilizar la forma de trabajar de cada Youtuber quien no necesariamente proviene del rubro de lo audiovisual.

Montserrat

-La calidad del contenido hace la diferencia: Como periodista de diversos medios y experta en tecnología respalda la teoría de que un factor determinante para que un Youtuber tenga más seguidores y sea capaz de definir un nicho al que pueda llegar está en tanto en la calidad de su contenido como en la constancia de su línea editorial.

-Escuelas audiovisuales, un posible aliado: En Chile hay instituciones enfocadas a enseñar comunicaciones y artes audiovisuales en particular que cuentan con la infraestructura necesaria para montar esta academia con los requerimientos detallados previamente. Más importante aún muchos de los alumnos de estas escuelas necesitan de un entrenamiento como el propuesto para su currículum. Basada en una experiencia personal, montando un proyecto radial similar en la universidad UNIACC, explica que instituciones como esta sí pueden presentar un interés en montar academias como esta con el propósito de sumarlas como actividades curriculares y no como una forma de generar nuevos ingresos lo que las podría transformar en el aliado perfecto para este negocio.

Carlos

-Las agencias de medios y su importancia en el negocio: De su experiencia trabajando en agencias publicitarias y de medios describe a las agencias de medios como un aliado esencial. Una vez que los avisadores disponen de fondos para invertir en publicidad, son las agencias de medios las que basadas en métricas y diversas herramientas de monitoreo, ofrecen planes de inversión en diferentes medios, dependiendo de lo que el avisador quiera lograr con cada campaña. Sin embargo, gran parte de las planificaciones que los planners⁷ ofrecen pueden incluir medios sólo por que hay una comisión implícita acordada entre el medio y la agencia o por que el medio es novedoso en su propuesta, incluso cuando las herramientas o las métricas no lo señalan como un buen medio para invertir. Es esta planificación, a modo de apuesta que hacen las agencias de medios, la que las convierte en un aliado estratégico a la hora de llamar la atención de los avisadores.

-Los avisadores no siempre buscan lo mismo: Los avisadores publican campañas con diferentes propósitos. Entre ellos, el conocimiento de marca, compromiso con la marca y la lealtad de marca. Cada propósito tiene una métrica asociada, que llama la atención de la marca y en el caso de los videos de Youtube sólo se pueden ofrecer views y suscriptores. Esto significa que si el avisador decide invertir en un video de Youtube, sólo busca conocimiento de marca o lealtad de marca, pero no compromiso. Es por eso que resulta clave presentar de forma clara esos indicadores en la propuesta de valor a los clientes. En cuanto a las métricas con las que se cuenta en Youtube, confirma que, aunque los suscriptores son llamativos para los avisadores, actúan como un valor aproximado de las futuras visitas que podría tener su campaña en un video.

-El contenido de nichos es lo que se viene: En el mundo de la publicidad en internet, se ha evolucionado desde una inversión enfocada en las plataformas masivas como emol.com o terra.cl hacia la inversión enfocada cada vez más en plataformas muy segmentadas como la red betazeta. Una evolución similar han sufrido los formatos en los que se distribuye la publicidad en internet,

⁷ Los planners son los encargados de armar planificaciones de medios dentro de las agencias de medios.

pasando de los populares banners publicitarios hasta los contenidos brandeados de hoy en día. Dentro de este contexto, los contenidos producidos en Youtube tienen el potencial para pertenecer a la nueva forma de distribuir publicidad en internet.

Eduardo

-Es necesario el espacio físico?: Pone en duda la necesidad de tener el espacio físico para poder generar un buen contenido para Youtube argumentando que ya existen programas televisivos que han coordinado a artistas audiovisuales para producir contenidos en forma colaborativa en línea sin la necesidad de los estudios. Sin embargo admite que para mejorar la calidad del trabajo de los *youtubers* se hace necesario que al menos estos cuenten con la expertise técnica y los equipos necesarios para eso.

-Al cliente le interesa el buen contenido: En su experiencia como productor de contenido, Eduardo reconoce que a los avisadores y las plataformas distribuidoras de contenido les interesa tener un contenido que logre captar la atención de las audiencias. Y es enfático en que la calidad de la producción del contenido es clave para lograr que una buena idea se transforme en un buen contenido.

-Una productora de contenido dispuesta a correr riesgos: Como director de Endemol Chile, la sede chilena de una productora de contenidos audiovisuales internacional, Eduardo manifestó su interés en darle la oportunidad al proyecto planteado. Proponiendo comenzar con un programa de prueba, que pueda ser presentado a avisadores como un primer paso. Lo respalda su experiencia negociando directamente con avisadores, sin necesidad de pasar por el filtro de la agencia publicitaria y su experiencia como productor de contenido.

5.2.7 Lecciones del Segundo Testeo

Se aceptaron varias de las hipótesis planteadas durante el diseño y rediseño del modelo, como la alianza con una productora de contenidos, la propuesta de valor a los avisadores y que el buen contenido sí hace diferencia a ojos de los avisadores. Junto con la anterior se revelaron nuevos elementos que pueden incluirse como la alianza con una institución de educación que enseñe comunicaciones, la alianza estratégica con una agencia de medios, la necesidad de un productor audiovisual experimentado en el equipo de recursos humanos y la validación del contenido de Youtube como un contenido de nichos lo que está de la mano con como se está distribuyendo hoy en día publicidad en internet.

5.2.8 Modificaciones al modelo

Recursos claves: Se agrega un productor audiovisual a los recursos humanos.

Actividades claves: Se agrega el mentoreo sobre la producción a los *youtubers*, así como la relación comercial con una agencia de medios.

Alianzas: Se agregan 2 nuevas alianzas una con una o más agencias de medios que promocionen la academia como una plataforma para distribuir entre los avisadores que confían en su juicio y la posibilidad de una alianza con una institución educacional que imparta carreras relacionadas con las comunicaciones y específicamente que cuente con las instalaciones necesarias para operar la academia.

Relación con el cliente: se estima que la relación con los avisadores podría verse afectada por una alianza con una agencia de medios. Pasando en algunos casos de ser una relación directa a una relación a través de un intermediario, que sería la agencia de medios.

Estructura de costos: Se agregan a los costos, el sueldo de un productor sumando a los costos fijos aproximadamente \$400.000 mensuales.

5.3 Cierre de la Etapa de Diseño

Dadas las lecciones aprendidas y las hipótesis tanto aprobadas como rechazadas, se estima que se cuenta con la información necesaria para concluir respecto al modelo propuesto a comienzos de esta memoria. A pesar de no poder validar todos los supuestos, resulta evidente que hay elementos clave del modelo que ya fueron puestos a prueba, contando con material suficiente para poder dar fin a la investigación. Por consiguiente, se da término a la etapa de diseño de un modelo de negocios para un academia que produzca contenido para Youtube.

5.3.1 Evaluación Económica del Proyecto

Para esta evaluación se sobre estimarán los costos fijos (sueldos) de la academia en un total de \$4 millones de pesos mensuales; se considerará que se debe pagar la inversión inicial de equipos (\$15 millones de pesos) en un plazo de tres años y se asumirán sueldos sobre estimados, para cada *youtuber* que logre cerrar tratos comerciales (*youtubers* exitosos de cada generación), de \$500.000 pesos mensuales por un año. Se asumirá además, que el estudio estará subvencionado por el socio que es dueño de las instalaciones físicas (estudio de producción) y su mantención, lo que vuelve más rentable la inversión realizada en el corto plazo. A pesar de que podría haberse simulado un escenario en que el estudio si fuese considerado como un egreso, éste no se hizo ya que hubiese superado el tiempo, en el que se cree, es posible hacer predicciones sobre la plataforma Youtube, pues su modelo de negocios ha cambiado en reiteradas ocasiones durante sus ocho años de vida, el escenario sobre el que se diseñó la academia se vuelve inestable para un plazo de tiempo mayor a dos o tres años. Por otro lado se considero que cada generación de *youtubers* exitosos implican una inversión de equipos o recursos para que sigan produciendo en la academia durante un año de dos millones por cada uno. Para pagar los sueldos de la academia durante el primer año de operación se estima un aporte de capital por parte de los posibles socios que es devuelto el último año a una tasa del 6% anual. Finalmente para simplificar el análisis se eliminó la depreciación de los equipos o los impuestos.

Por los resultados de los flujos de tres años de operación se hace necesario que la academia funcione como una fundación que depende de un socio perteneciente a la producción audiovisual que ponga a disposición sus instalaciones para realizar las operaciones. Dependiendo de los casos de éxito estas instalaciones solo deben ser subvencionadas durante los primeros 6 meses (por ejemplo: tener 4 *youtubers* exitosos en cada generación con contratos de al menos \$15.4 millones por un año) ya que despues de eso la academia debería ser capaz de poder pagar por el arriendo del lugar. Otro escenario plantea que si los contratos exitosos superan los \$ 20 millones de pesos es posible que 3 *youtubers* por generación sustenten la operación completa de la academia incluyendo el arriendo de una oficina.

Por último se presenta un escenario para ejemplificar el VAN y la TIR del proyecto en el caso de que se tengan dos casos de éxito por semestre (equivalentes a contratos anuales de \$20 millones de pesos) durante 3 años y considerando una tasa de retorno del 4% anual. El VAN resultante es de \$ 57 millones de pesos y la TIR es 1,64%. Para contextualizar los valores escogidos se hace útil mencionar que un espacio publicitario de 30 segundos en un programa alojado en la pagina web de Televisión Nacional de Chile (TVN) tiene un valor de \$33 millones de pesos anualmente sin considerar impuestos⁸. Es decir, hay avisadores dispuestos a pagar cifras similares a la

⁸ Valores referenciales del año 2012 disponibles en anexos.

expuestas por introducir sus avisos publicitarios en contenidos audiovisuales en internet. Por lo mismo es posible que el negocio planteado pueda ser llamativo para quienes ya están insertos en el mundo de la producción de contenido audiovisual por lo poco riesgoso que puede resultar y lo rentable de la inversión inicial.

Para cerrar este análisis se detalla el valor de los tratos comerciales que deberá cerrar la academia por cada *youtuber* exitoso para poder financiar la operación durante tres años recuperando la inversión inicial y con utilidades cercanas a cero. Además se incluye el porcentaje del mercado potencial que se captura en cada escenario. Es decir se busca evidenciar los puntos de quiebre del proyecto para que el VAN sea cercano a cero.

Numero de <i>youtubers</i> exitosos al semestre	Valor del trato comercial anual en millones de pesos	Porcentaje total del mercado potencial capturado
1	43,2	0.72 %
2	24,9	0.83 %
3	18,8	0.94 %
4	15,8	1.05 %
5	14,0	1.17 %

Tabla 2. Valor de los tratos comerciales para pagar la operación de la academia durante tres años según la cantidad de *youtubers* exitosos
[Elaboración propia]

Capítulo 6: Conclusiones

Durante este capítulo, el lector conocerá las conclusiones más relevantes que se recogieron en la realización de este proyecto. Éstas no sólo tienen relación con la validez del modelo y sus supuestos, sino que también con las lecciones aprendidas durante el desarrollo de éste.

Aunque las soluciones planteadas para resolver los problemas o quiebres de los *youtubers* fueron propuestas por una muestra poco representativa en comparación a los usuarios finales, la propuesta de valor de la academia surge como una solución a los problemas que enfrentan los usuarios y, que en este momento, el mercado no está resolviendo. Una de las principales conclusiones del trabajo es el valor que agrega a la producción de contenido una academia enfocada en guiar y potenciar los *youtubers*. El modelo planteado efectivamente es, a juicio de los expertos, valorado por los avisadores. Por ende, es fundamental para el desarrollo de la academia contar con un espacio físico y equipamiento adecuado para potenciar a los *youtubers*.

En segundo lugar, se pudo determinar los factores cruciales para que los avisadores decidan invertir en publicidad en internet, específicamente en contenido audiovisual. En este sentido, la calidad del contenido, la existencia de una línea editorial definida y la capacidad de generar un contenido enfocado en los nichos, son esenciales para que los avisadores vean el potencial de invertir en el material creado por los *youtubers*. Por último, se puede agregar que una propuesta creativa para distribuir la publicidad siempre será llamativa a ojos de los avisadores.

Junto con eso se pudo esbozar qué factores son necesarios para que los aliados estratégicos estén dispuestos a participar de un proyecto de estas características, siendo un factor clave la existencia de una línea editorial. En el caso de un canal de televisión es necesario que los ingresos logren costear el costo oportunidad de ocupar las instalaciones. Por otra parte, en el caso de una institución educacional se planteó que no sería necesario cubrir este costo pues puede ser parte de la malla curricular. En cuanto a las agencias de medios se determinó que el poder de negociación con ellas depende de las comisiones o bien de lo creativo del contenido que se ofrezca.

Finalmente la etapa de diseño concluyó con un academia que es capaz de financiarse por tres años, siempre que pueda capturar desde el 0.7% del mercado potencial. Para esto, debe tener la capacidad de producir un *youtuber* exitoso cada seis meses, que sea capaz de generar un contrato de \$43,2 millones de pesos anuales por tres años, o en su defecto hasta cinco *youtubers* exitosos con contratos aproximados de \$14 millones de pesos anuales por el mismo periodo. Dado todo lo que se invierte en internet anualmente, de la poca competencia presente en este mercado y sumado a las intenciones explícitas de Endemol Chile de iniciar un proyecto similar al descrito en esta memoria, se puede concluir que el modelo diseñado es válido al menos a un nivel teórico y queda propuesta su implementación.

Como conclusiones sobre el trabajo realizado se destaca la importancia de contar con herramientas conceptuales que ayuden a ordenar la investigación como: La metodología Design Thinking y el modelo Canvas. Por último, se destaca que un trabajo de esta naturaleza otorga la oportunidad de explorar un mercado desconocido, como lo era el audiovisual y el de la publicidad. Esta oportunidad en combinación con las herramientas metodológicas aprendidas durante el transcurso de la carrera de Ingeniería Industrial, posibilitaron abrir oportunidades en un negocio inexistente hasta ahora en Chile.

Bibliografía

- [1] Wikipedia, «Youtube» 2013. [En línea]. Available: <http://en.wikipedia.org/wiki/Youtube> [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [2] Youtube, «About Youtube» 2013. [En línea]. Available: <http://Youtube.com/yt/about/> [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [3] Reelseo, «How It Takes to Make Living From Youtube Partner Earnings» 2013. [En línea]. Available: <http://www.reelseo.com/Youtube-partner-earnings/> [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [4] Wikipedia, «List Of Youtube Personalities» 2013. [En línea]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Youtube_personalities [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [5] USA Today, «Youtube gives video creators space to grow» 2013. [En línea]. Available: <http://www.usatoday.com/story/life/tv/2013/01/01/you-tube-los-angeles-space/1792517/> [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [6] Youtube, «Youtube Spaces» 2013. [En línea]. Available: <http://www.Youtube.com/yt/space/> [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [7] Youtube, «MCNs» 2013. [En línea]. Available: <http://www.Youtube.com/yt/creators/mcns.html> [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [8] Bruno Bettati. «Re: Ayuda Memoria Ingenieria Civil» bruno@jirafa.cl, (31 Julio 2013)
- [9] La Tercera, «Inversión publicitaria alcanzó niveles récord en 2011 con crecimiento del 10,4%» 2008. [En línea]. Available: 2012. <http://papeldigital.info/lt/2012/06/08/01/paginas/038.pdf> [Último acceso: 06 marzo de 2014]
- [10] GROUPEM, «This Year Next Year worldwide media and marketing forecast», s/e, London, 2012.
- [11] Harvard Business Review, «Design Thinking» 2008. [En línea]. Available: http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf [Último acceso: 22 diciembre de 2013]
- [12] Cross, Nigel. Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. Design Issues, 17(3): 49–55, 2001.
- [13] H. Plattner, «Bootcamp Bootleg», Design School Stanford, Palo Alto, 2010.

[14] A.Osterwalder y Y. Pigneur, «Business Model Generation», s/e, USA: Wiley, 2012.

Ánexas

ÁNEXO A Gasto publicitario en Chile, This Year Next Year Group M

Chile

Media, CLP m	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012f	2013f
Free-to-air television	235,631	249,130	267,641	251,637	253,909	274,984	295,828	318,555	341,343
Cable TV	8,515	8,647	10,349	8,666	16,258	22,001	30,481	35,322	39,440
Total television	244,146	257,777	277,990	260,303	270,167	296,985	326,309	353,877	380,783
Radio	40,893	38,680	38,547	37,294	36,921	38,920	44,845	47,101	47,988
Newspapers	145,881	151,112	158,920	149,215	127,929	153,903	175,449	180,345	183,654
Magazines	15,896	16,052	17,301	15,021	11,547	12,263	12,711	12,989	13,070
Cinema	1,558	1,476	1,485	1,162	1,431	1,892	2,157	2,354	2,520
Outdoor	41,817	45,827	52,562	44,963	37,663	42,636	57,015	59,231	61,233
Internet	5,439	7,050	8,869	11,752	18,409	23,577	40,993	57,990	73,244
Media total CLP m	495,630	517,974	555,674	519,710	504,067	570,176	659,479	713,887	762,492

YOY% change									
Free-to-air television	5.1	5.7	7.4	-6.0	0.9	8.3	7.6	7.7	7.2
Cable TV	12.6	1.6	19.7	-16.3	87.6	35.3	38.5	15.9	11.7
Total television	5.3	5.6	7.8	-6.4	3.8	9.9	9.9	8.4	7.6
Radio	8.7	-5.4	-0.3	-3.3	-1.0	5.4	15.2	5.0	1.9
Newspapers	8.7	3.6	5.2	-6.1	-14.3	20.3	14.0	2.8	1.8
Magazines	0.6	1.0	7.8	-13.2	-23.1	6.2	3.7	2.2	0.6
Cinema	2.6	-5.3	0.6	-21.8	23.1	32.2	14.0	9.1	7.1
Outdoor	20.1	9.6	14.7	-14.5	-16.2	13.2	33.7	3.9	3.4
Internet	30.7	29.6	25.8	32.5	56.6	28.1	73.9	41.5	26.3
Media total YOY% change	7.8	4.5	7.3	-6.5	-3.0	13.1	15.7	8.3	6.8

% shares of media									
TV	49.3	49.8	50.0	50.1	53.6	52.1	49.5	49.6	49.9
Radio	8.3	7.5	6.9	7.2	7.3	6.8	6.8	6.6	6.3
Newspapers	29.4	29.2	28.6	28.7	25.4	27.0	26.6	25.3	24.1
Magazines	3.2	3.1	3.1	2.9	2.3	2.2	1.9	1.8	1.7
Cinema	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Outdoor	8.4	8.8	9.5	8.7	7.5	7.5	8.6	8.3	8.0
Internet	1.1	1.4	1.6	2.3	3.7	4.1	6.2	8.1	9.6
Media total	100								

Media, USD m	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012f	2013f
<i>Exchange rate</i>	480.9	480.9	480.9	480.9	480.9	480.9	480.9	480.9	480.9
TV	508	536	578	541	562	618	679	736	792
Radio	85	80	80	78	77	81	93	98	100
Newspapers	303	314	330	310	266	320	365	375	382
Magazines	33	33	36	31	24	26	26	27	27
Cinema	3	3	3	2	3	4	4	5	5
Outdoor	87	95	109	93	78	89	119	123	127
Internet	11	15	18	24	38	49	85	121	152
Media total USD m	1,031	1,077	1,155	1,081	1,048	1,186	1,371	1,484	1,586

ÁNEXO B Valores espacios publicitarios de TVN online:

TARIFAS PROGRAMAS				
Ubicación	Tamaño	CPM Neto	Valor Semanal Neto	Valor Mensual Neto
Big Banner	728x90	\$ 13,500	\$ 870,000	\$ 2,700,000
Roba Página (1, 2, 3)	300x250	\$ 12,000	\$ 624,000	\$ 1,980,000
Spot (Hasta 10 ``)	480x360	\$ 40,000	\$ 1,250,000	\$ 3,950,000

** Valores no incluyen IVA, ni comisión agencia

The screenshot displays the TVN website interface for the program 'Fruto Prohibido'. The top navigation bar includes links for TVN, NOTICIAS, DEPORTES, PROGRAMAS, TELESERIES, REGIONES, WEBCASTS, PROGRAMACIÓN, and EN VIVO. The main content area features a large video player with a red 'SPOT' overlay. To the right, there is a 'ROBAPAGINA 300*250' advertisement. Below the video player, a 'capitulos' section lists episode details with dates and titles. The bottom navigation bar includes links for Home Page, Señal en vivo, Programas, Teleseries, 24 Horas, and Regiones.

ÁNEXO C Flujos de caja con VAN y TIR a 3 años en el escenario de 2 casos de éxito y contratos de \$ 20 millones:

Cantidad de Youtubers exitosos x semestre 3		Precio Anual del contrato 20,000,000											
ITEM \ MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
Ventas x Youtubers							60,000,000						60,000,000
Aporte Inicial de Capital		48,000,000											
Subvención de Socios													
EGRESOS													
Inversión en Equipos	15,000,000						6,000,000						
RRHH		4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	6,000,000
Arrendo de Estudio		1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Deuda aporte inicial													
Sueldo Youtubers							1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	3,000,000
FLUJO ACUMULADO	-15,000,000	42,500,000	22,000,000	16,500,000	11,000,000	5,500,000	52,500,000	45,500,000	38,500,000	31,500,000	24,500,000	17,500,000	63,000,000
FLUJO		42,500,000	-5,500,000	-5,500,000	-5,500,000	-5,500,000	47,000,000	-7,000,000	-7,000,000	-7,000,000	-7,000,000	-7,000,000	45,500,000
VAN		20,174,755											
TIR		1.64											
													CLP
													%

