



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

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
DIGITAL DE GESTIÓN DE ESPECTÁCULOS QUE PERMITA EL
DESARROLLO DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FELIPE ANDRÉS VELASCO GARCÍA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA DIGITAL DE GESTIÓN DE ESPECTÁCULOS QUE PERMITA EL DESARROLLO DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO

El presente estudio de título, tiene como objetivo diseñar y evaluar un plan de negocios para empresas de la industria del entretenimiento, basado en una plataforma digital de gestión de espectáculos que involucra la búsqueda y selección de artistas, la formalización de la contratación para el cierre de fechas, hasta la difusión y promoción del evento. El contexto de uso inicial de esta iniciativa es el Área Metropolitana de Santiago de Chile (en adelante AMS).

Actualmente, la industria de los espectáculos en vivo es un mercado creciente en Chile y en Latinoamérica en general, pero enfrenta varias problemáticas. Una de ellas, es que existen altos niveles de informalidad en la contratación de artistas para un show. La gran mayoría de quienes trabajan en la música son independientes y muchos no cuentan con contrato o no genera boleta de honorarios, lo que muestra la gran precariedad del sector. Por otro lado, existe una falta de difusión y una muy baja visualización e información para el consumidor de espectáculos en nuestro país. Además, la crisis sanitaria ha generado el cierre de los espacios destinados al arte, cambios en los horarios y aforos. Es por eso que esta plataforma digital será impulsada por una agencia de management & booking artístico, la cual estuvo en funcionamiento entre los años 2012 y 2018, y que retomará sus actividades para efectos de este plan de negocio, permitiendo el desarrollo y la reactivación dentro de la industria de los espectáculos en vivo.

En este modelo de negocio se ejecutará el modelo de Lean Startup, el cual consiste en aumentar las probabilidades de éxito cuando una idea o modelo de negocio comienza a ser realizado, eliminando lo que no sirve, y poniendo foco en las necesidades del cliente. De esta manera se obtendrá un Mínimo Producto Viable (en adelante MVP), el cual nos permitirá ir reconociendo si realmente los clientes se sienten satisfechos con el servicio, donde debemos tener presente los cambios propuestos, hasta llegar al servicio que estamos esperando. El MVP será una plataforma digital de gestión de espectáculos en vivo solucionando los problemas actuales que vive la industria, sobre todo ir en pro a la formalidad de las contrataciones y la difusión y visualización de los eventos. Este MVP inicialmente será una aplicación web diseñada para desktop, tablet y móvil, utilizando tecnología PWA (Progressive Web App).

El plan de negocios es atractivo y rentable financieramente, y como startup, los ingresos no aumentan los costos, por lo que se maximizan las utilidades de manera progresiva. Es un modelo de negocio escalable, puesto que es expandible geográficamente, es decir, puede pasar de ser regional a ser un servicio a nivel mundial. Además, surge la oportunidad de ser un modelo de negocio perfectible, ya que, en un futuro se pueden adicionar varios servicios más relacionados a la industria de los espectáculos en vivo.

DEDICATORIA

Dedicado a todo el mundo del arte. Espero que esta plataforma digital, pueda recuperar todo lo perdido y sucedido en época de pandemia, y poder impulsar el desarrollo y la gestión dentro de la industria del entretenimiento.

AGRADECIMIENTOS

Escribir éstas palabras significa para mí cerrar otra etapa muy importante de mi vida, y continuar noblemente mi proceso de crecimiento personal y profesional. Acepto y admito que el final de una etapa es inevitable pero muy necesaria, porque me propicia renacer y renovarme constantemente.

Agradezco en primer lugar a mis padres por darme la vida, con el fin de poder apreciar mi mundo con una mirada de esfuerzo y perseverancia, enseñándome entre tantas cosas a destacarme y que todo se debe hacer de una buena manera, desarrollando siempre una actitud adecuada y disfrutando del trabajo duro. A mi padre Jorge Velasco por darme las herramientas académicas, inspirándome los conceptos de responsabilidad y criterio en mí. A mi madre Laura García por fijarse siempre en cada detalle, dándome a entender que toda nuestra persona habla abiertamente a los demás. Les doy las gracias porque he aprendido de cada proceso de crecimiento, inculcándome siempre valores. A mi hermano mayor Juan Pablo, le doy las gracias también por darme consejos que realmente todo es posible en la vida, y el apoyo para que el sueño se cumpla y se haga realidad.

Agradezco a mis compañeros, quienes colaboraron en esta gran etapa. Un especial agradecimiento a mi fiel compañero y gran amigo Sergio Herrera, por tus consejos y tu apoyo incondicional durante todo este proceso de aprendizaje, no podría haber tenido un mejor compañero que tú, y te doy inmensamente las gracias por todo este tiempo.

Por último, agradecer a todos los profesores de este Magister en Gestión y Dirección de Empresas, por todos los contenidos y conocimientos entregados, quienes realizaron grandes esfuerzos para poder realizar sus funciones a través de videollamadas en época de pandemia.

Me llevo conmigo el aprendizaje y reflexiones infinitas de quienes me rodearon, que continuaran redescubriéndose en el tiempo, en un proceso constante y renovador. Así como el esfuerzo propio y de otros, que hicieron posible hoy mirar atrás con una sonrisa.

Hoy puedo decir que soy una mejor persona.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN	5
3. PREGUNTAS CLAVES Y FACTORES CRÍTICOS	10
3.1. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER.....	10
3.2. FACTORES CRÍTICOS.....	11
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	13
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	13
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4.3. RESULTADOS ESPERADOS	13
5. ALCANCE.....	14
5.1. ALCANCE GEOGRÁFICO	14
5.2. ALCANCE DENTRO DE LA CADENA DE NEGOCIO	16
6. MARCO CONCEPTUAL	17
6.1. INDUSTRIA DE LOS ESPECTÁCULOS EN VIVO	17
6.2. NORMATIVAS DENTRO DE LA INDUSTRIA MUSICAL EN CHILE	17
6.3. MODELO DE NEGOCIO Y EMPRENDIMIENTO.....	19
6.3.1. <i>El Modelo Canvas</i>	20
6.3.2. <i>Los nueve módulos del Modelo de Canvas</i>	20
6.3.3. <i>Mapa de Empatía</i>	22
6.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	23
6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	25
6.6. MODELO DE ANÁLISIS STP (SEGMENTACIÓN, TARGETING, Y POSICIONAMIENTO).....	25
6.6. MÉTODO LEAN STARTUP	26
7. METODOLOGÍA	28
7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – ANÁLISIS PEST.....	28
7.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	28
7.3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	29
7.3.1. <i>Análisis de los Competidores</i>	29
7.3.2. <i>Análisis de los Clientes</i>	29
7.4. MODELO DE ANÁLISIS STP	30
7.5. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS	30
7.6. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	30
7.7. ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	31
7.8. MODELO DE NEGOCIO	31
7.8.1. <i>Descripción del Emprendimiento</i>	31
7.8.2. <i>Modelo Canvas</i>	31
7.9. MÉTODO LEAN STARTUP.....	34

7.10. EVALUACIÓN FINANCIERA	34
8. DESARROLLO	35
8.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO – ANÁLISIS PESTEL	35
8.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	39
8.2.1. Tendencias dentro de la Industria.....	40
8.2.2. Espectáculos musicales en vivo en Chile.....	40
8.3. ANÁLISIS DEL MERCADO	42
8.3.1. Análisis de Clientes (Artistas).....	42
8.3.2. Análisis de Clientes (Locales o Venues).....	47
8.3.3. Análisis de los Competidores (Agencias de Management & Booking)	52
8.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	54
8.4.1. Rivalidad entre competidores.....	54
8.4.2. Amenaza de nuevos competidores entrantes	55
8.4.3. Poder de negociación de los proveedores:	56
8.4.4. Poder de negociación de los compradores.....	57
8.4.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	58
8.5. ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	59
8.5.1. Oportunidades.....	59
8.5.2. Amenazas	60
8.6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	63
8.6.1. Descripción del Emprendimiento	63
8.6.2. Misión.....	64
8.6.3. Visión.....	64
8.6.4. Modelo de Análisis STP	64
8.6.5. Modelo de Negocio	69
8.7. MÉTODO LEAN STARTUP	75
8.7.1. Plan Operacional.....	77
8.7.2. Plan de RRHH	84
9. PLAN FINANCIERO	86
9.1. INVERSIÓN.....	86
9.2. GASTOS.....	86
9.3. FINANCIAMIENTO.....	88
9.3.1. Subsidio a través de Startup-Chile (CORFO).....	88
9.3.2. Financiamiento por Crédito Bancario	89
9.4. CAPITAL DE TRABAJO.....	89
9.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	90
9.6. INGRESOS	90
9.6.1. Tipos de Ingresos y Supuestos	91
9.7. TASA DE DESCUENTO	94
9.8. IMPUESTO	95
9.9. DEPRECIACIÓN.....	95
9.10. CÁLCULO DEL VAN Y TIR	96
9.11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	101
10. MODELO CANVAS FINAL	102

11. CONCLUSIONES	103
12. BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	61
Tabla 1. Variables de segmentación	65
Tabla 3. Inversión Inicial	86
Tabla 4. Gastos Primer año	86
Tabla 5. Gastos	87
Tabla 6. IPC Chile en los últimos 4 años.....	87
Tabla 7. Remuneraciones	88
Tabla 8. Ingresos y Gastos Mensuales	90
Tabla 9. Ingresos	93
Tabla 10. Flujo sin Financiamiento.....	96
Tabla 11. Flujo con Financiamiento bancario	97
Tabla 12. Amortización e Interés	99
Tabla 13. Flujo con Financiamiento Bancario y con subsidio CORFO.....	100
Tabla 14. Análisis de Sensibilidad con Ingresos en la Línea de Flotación	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Situación de los trabajadores de la industria musical de Chile.....	5
Ilustración 2. Índices de Ventas de Servicios (IVS).....	8
Ilustración 3. Evolución del Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas.....	9
Ilustración 4. Toponimia de las comunas que conforman el Área Metropolitana de Santiago de Chile (AMS).	15
Ilustración 5. Herramienta de Empresa para un Emprendimiento.....	20
Ilustración 6. Nueve bloques Constructivos del Modelo Canvas	21
Ilustración 7. Mapa de Empatía.....	23
Ilustración 8. Cinco Fuerzas de Porter que le dan la forma a la Estrategia	23
Ilustración 9. Proceso de Posicionamiento.....	26
Ilustración 10. Fases del Lean Startup.....	27
Ilustración 11. Metodología Modelo de Negocio.....	28
Ilustración 12. Lienzo para la Propuesta de Valor	32
Ilustración 13. Distribución de la magnitud de la reducción del ingreso recibido por ocupados según sectores con mayor disminución.....	36
Ilustración 14. Espectáculos Musicales en vivo por regiones de Chile en el año 2014	41
Ilustración 15. Distribución de Festivales por regiones de Chile en el año 2014.....	42
Ilustración 16. Customer Journey de Artistas como cliente de una Agencia de Booking.....	44
Ilustración 17. Mapa de Empatía para Artistas	47
Ilustración 18. Customer Journey de Locales de Espectáculos en Vivo como cliente de una Agencia de Booking	49
Ilustración 19. Mapa de Empatía para locales o venues:.....	51
Ilustración 20. Matriz de Competidores de las agencias de Management & Booking en Chile.....	53
Ilustración 21. Segmentación del Cliente Objetivo (Artistas)	67
Ilustración 22. Segmentación del Cliente Objetivo (Locales o Venues):	67
Ilustración 23. Matriz de Ansoff desarrollo servicio / mercado.....	68
Ilustración 24. Lienzo para la Propuesta de Valor para los Locales o Venues.....	70
Ilustración 25. Lienzo para la Propuesta de Valor para los Artistas	71
Ilustración 26. Mockup de la plataforma digital como Mínimo Producto Viable	76
Ilustración 27. Esquema Operacional servicio MATCH de la plataforma	79
Ilustración 28. Esquema Operacional servicio BOOKING de la plataforma	82
Ilustración 29. Estructura equipo Plataforma	84
Ilustración 30. Modelo CANVAS Final para Artistas	102
Ilustración 31. Modelo CANVAS Final para Locales o Venues.....	102

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Cuadro resumen del Análisis PEST.....	109
ANEXO B: Principales espacios, locales o venues para bandas y/o artistas.....	110
ANEXO C: Principales Festivales que se realizan en Santiago de Chile	112
ANEXO D: Agencias y Productoras de Booking en Chile.....	113
ANEXO E: Entrevista a Locales o Venues	115
ANEXO F: Entrevista a Artistas.....	137

1. INTRODUCCIÓN

Latinoamérica es una de las regiones más importantes para el desarrollo de la industria del entretenimiento y principalmente para el sector de los espectáculos en vivo y de la música en el mundo entero, porque ha sido el territorio que ha tenido un gran crecimiento desde el año 2005 en adelante. Chile, ha sido el país realmente excepcional con respecto al desarrollo de toda Sudamérica, ya que, se ha adaptado muy bien a los avances tecnológicos, ha tenido una alta participación en mercados internacionales, crecimiento en exportaciones, empleos y empresas. Según el informe realizado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI), con datos de la Asociación Gremial de la Industria Musical Independiente de Chile (IMI Chile), la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD), y el Observatorio de Políticas Culturales de Chile (OPC) en el año 2015 titulado “Diagnóstico y caracterización de la Economía Creativa”, señala que en Chile una de las grandes fortalezas es la amplia base de talento y un índice de creación saludable dentro del país. Según lo anteriormente mencionado, de todos los campos creativos, el musical es el sector que más ha crecido, sobre todo entre los años 2012 y 2013. Efectivamente, entre los años 2005 y 2013 creció un 536% el número de empresas de la industria musical, llegando a existir 1.139 empresas del sector en el año 2013. En el mismo periodo, las ventas experimentaron un aumento de 2.270%, mientras que el número de trabajadores dependientes aumentó un 436%. Las industrias creativas representan aproximadamente un 2,1% del producto interno bruto (PIB) del país y la contribución que la industria de la música realiza al PIB Nacional, el PTI estima que es aproximadamente de un 0,2% del PIB total de Chile¹. Debido a los altos niveles de informalidad dentro de esta industria, es muy probable que sea mucho mayor el impacto económico dentro del país en comparación con otras industrias².

Los actores o empresas involucradas que participan y que conforman la industria de los espectáculos en vivo, formales e informales, pueden ser variadas y son las que rodean a la figura de los artistas para generar su desarrollo y llevar a cabo la realización de presentaciones destinados al público objetivo. Para fines de este estudio, serán relevantes todos los dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras, sellos discográficos, agencias de management (manejo y administración de artistas, representación, negociación), agencias de booking (administración de la agenda y programación de todas las actividades del artista); sellos discográficos. Actualmente, existen en total 33 agencias y productoras que realizan management & booking en nuestro país, que para efectos de este estudio serán considerados como los competidores. Por otro lado, serán considerados como clientes, todos los locales, sitios o venues, donde se realizan shows o espectáculos, así como las empresas que requieran realizar eventos y festivales. Los artistas también serán considerados como clientes.

¹ “Mapeo de las industrias creativas en Chile. Caracterización y dimensionamiento”, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2016.

² “Música chilena independiente: Oportunidades y nuevas evidencias”, IMICHILE, 2018.

En definitiva, para el valor de este modelo de negocio, se tomará en consideración todas las agencias, sellos, y productoras que realizan management & booking, que cuentan con un roster o un listado de artistas de diferentes categorías para ofrecer. Se tomará en cuenta también todos los dueños de locales, gestores culturales, espacios para la cultura, y todas las empresas que realizan eventos o espectáculos musicales, de stand-up comedy, teatro, entre otras disciplinas artísticas. Y los artistas, que también integran este modelo, que son las personas que practican alguna de las bellas artes para llevar a cabo un evento, fecha o espectáculo en vivo.

La industria de los espectáculos en vivo tiene 3 grandes problemáticas que serán abordados en este trabajo de estudio. El primero se trata de los altos niveles de informalidad en la contratación de los artistas y los acuerdos para cerrar una fecha. El segundo problema consiste en la poca información y difusión de las fechas, lo que termina perjudicando no solamente a los artistas, sino que, a todos los actores involucrados, donde el resultado final es la baja visualización de los shows para el consumidor de espectáculos que es el público en general. Y, por último, la industria se ha visto afectada por la crisis social, económica, y sobre todo por la crisis sanitaria (Covid-19), donde el confinamiento provocó el cierre de todos los establecimientos. La oportunidad que se vio con lo anteriormente mencionado, es que se incentivó mucho más la utilización de la tecnología. Actualmente, existen algunas aplicaciones móviles o sitios web que entregan información de conciertos, pero no son plataformas digitales que impulsan el desarrollo de talentos, ni tampoco formalizan los procesos de contratación entre los dueños de espacios o venues, y los artistas teniendo a las agencias de management & booking como intermediarios.

En relación al problema de la pandemia, la industria de los espectáculos en vivo es el que se ha visto más afligido, porque han tenido que cerrar sus sitios desde el inicio de la pandemia y generalmente son los últimos que vuelven a abrir su negocio, panorama complejo porque estos recintos generan empleos de manera directa e indirectamente. Por otra parte, la población en general ha tenido bastantes restricciones de movilidad y la fuente laboral se ha visto detenida por el confinamiento. Actualmente, cada vez más es un hecho el regreso masivo y la realización de espectáculos con mayor normalidad. Por otra parte, las personas durante el confinamiento han tenido un cambio con respecto a los parámetros psico-sociales y conductuales, y que además la era digital obligatoriamente se tuvo que acelerar aún más. En confinamiento se utilizó mucho más la tecnología, como el trabajo remoto, o la compra por internet de los distintos tipos de productos (*delivery*) a través de aplicaciones móviles, sitios web, o plataformas digitales en general. Ante esta realidad, las empresas que participan en la industria del entretenimiento, deberán transformar e innovar su modelo de negocio buscando evolucionar hacia un completo contexto digital con esta “nueva normalidad”.

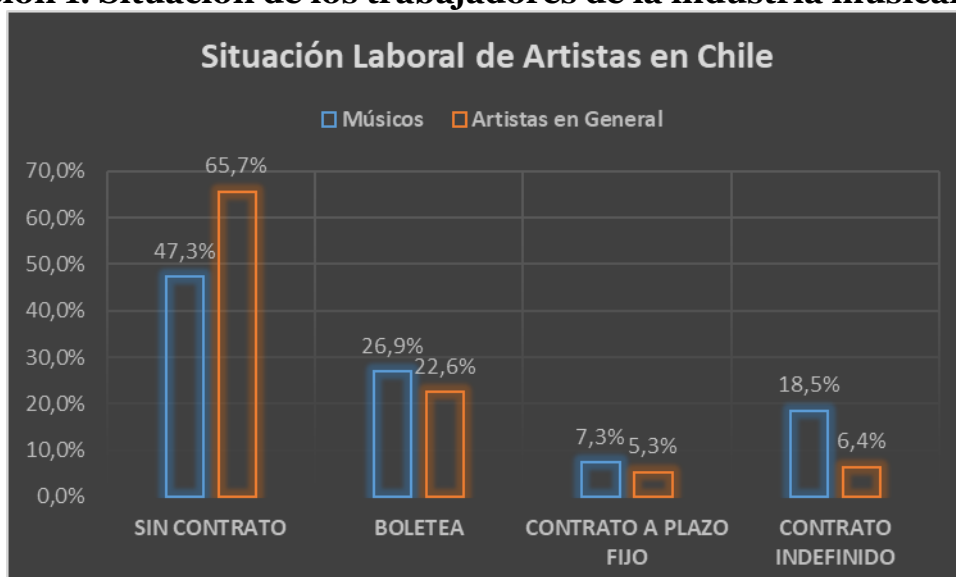
Es por eso que, dentro de este estudio, se validó la oportunidad de crear de una nueva plataforma digital para espectáculos artísticos, investigando de qué manera el público o consumidor pueda obtener información de una mejor manera sobre los eventos que se realizarán dentro del alcance que es el Área Metropolitana de Santiago de Chile (AMS). Esto, con el objetivo de poder ofrecer artistas según los requerimientos de las empresas generadoras de espectáculos, permitiendo formalizar los procesos de contratación, y que a la vez el público consumidor pueda identificar las fechas de sus espectáculos de interés según sus necesidades e intereses, y principalmente su cercanía.

En el presente trabajo de estudio, se detallarán los antecedentes necesarios para poder justificar la oportunidad del plan de negocio, en base a algunos datos estadísticos, diagnósticos e investigaciones. Posteriormente, se mostrarán las preguntas claves que nos entregarán una mirada estratégica conforme vayamos avanzando en el estudio, con los factores críticos que debemos tener en consideración. Además, se presentarán los objetivos generales y específicos, el alcance del estudio, el marco conceptual donde se recopilan antecedentes, y consideraciones teóricas en las que se sustentará el trabajo de estudio. Posteriormente, se desarrollará la Metodología, donde se describirá el cómo se va a realizar cada uno de los temas, para finalizar con el desarrollo, plan financiero, modelo de Canvas final, y conclusiones.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

El presente documento se enfocará en estudiar las reales necesidades de crear una plataforma digital para los segmentos que se investigarán dentro de la industria de los espectáculos en vivo, aplicado al Área Metropolitana de Santiago de Chile (AMS), debido a que una de las mayores problemáticas dentro de esta industria son los altos niveles de informalidad, sobre todo en el momento de la contratación de los artistas para la realización de los acuerdos y el cierre de las fechas. La mayoría de los artistas no están contratados por alguna empresa dedica al rubro o no pertenecen a ninguna agencia de management y/o booking, por lo que deben auto gestionar su trabajo, provocando que actúen en eventos inseguros, de baja paga, y con pésimos acuerdos con los dueños de locales o empresarios incumplidores dedicados al espectáculo informal. Muchas veces el artista tiene que pasar por momentos difíciles donde en muchos lugares no cumplen con las condiciones acordadas, donde no se les da el catering, o simplemente no les realizan el pago del show.

Ilustración 1. Situación de los trabajadores de la industria musical de Chile



Fuente: Elaboración Propia en base al Informe “La Industria musical independiente en Chile”, CORFO - IMI CHILE – OPC – SCD, 2015

Tal como sucede en el sector cultural en general, la gran mayoría de quienes trabajan en la música, alrededor de un 60% son trabajadores independientes y más del 70% no cuenta con contrato o no genera boleta de honorarios, lo que muestra la gran precariedad del sector. El 30% de los trabajadores de la música no están afiliados a ningún sistema de pensiones³. En el Gráfico N°1 se puede observar que un 65,7% de los artistas en general y el 47,3% de los músicos trabajan sin contrato.

Este modelo de negocios se verá la posibilidad de crear una plataforma digital, que será impulsada por una agencia de managemet & booking de artistas, la cual estuvo

³ “El Estado del Arte en Chile”, Bárbara Negrón Marambio, 2014.

funcionando entre los años 2012 y 2018 (6 años), y para efectos de este estudio, retomará sus actividades para el desarrollo del objetivo final.

En el año 2012 nace en la ciudad de Barcelona, España, la idea del negocio llamado “Felipe Velasco – Management & Booking”, con la finalidad de convertirse en una agencia de management & booking de artistas del sector de la música. Este negocio tuvo una duración de 6 años hasta el 2018, donde tuvo su mayor auge en Chile llegando a tener 15 artistas dentro de su portafolio y compitiendo con importantes productoras del país. Para garantizar la calidad de los eventos, el booking contaba con artistas de distintas categorías y diversos estilos, las cuales se pueden desglosar de la siguiente manera:

- Artistas de primera categoría (artistas de la escena internacional).
- Artistas de segunda categoría (artistas de la escena nacional).
- Artistas de tercera categoría (artistas de la escena regional o comunal).

El Management o la gestión, significa desarrollar y cumplir con la correcta realización de la carrera artística de cantantes, bandas de música, comediantes, y artistas representados en general, tanto a nivel nacional como internacional, apoyando en la gestión, coordinación, y organización de las actividades o agendas, con el objetivo de desarrollar el talento y las habilidades artísticas. Por otro lado, el booking, se trata de gestionar la mayor cantidad de fechas o el mayor número de presentaciones posibles, y velar por el buen desarrollo económico de los shows de los artistas que integran la cartera.

Actualmente (y no solamente en Chile), la cadena de negocio que utilizan las agencias de booking musical y artístico, es la promoción o comercialización de presentaciones y shows (fechas), bajo las condiciones entre un manager/promotor musical y el artista que representa. Con respecto al cierre de fechas o shows entre las agencias de booking y los dueños de locales, existen tres tipos de cierres de fecha:

1) La agencia de booking cobra un fee o pago total al dueño del local, por el valor del show de su artista representado. La agencia de booking recorta su comisión pactada con el artista (generalmente entre un 10% y un 20%), según un contrato inicial entre el artista y la agencia de booking al ingresar a su cartera.

2) El dueño del local ofrece su sitio para llevar a cabo el espectáculo, que en conjunto con la agencia pactan un valor de entrada para el show del artista, donde cada uno de los involucrados gana un porcentaje de la fecha realizada. Comúnmente el dueño del local recauda un 60% del total de las entradas vendidas, y la agencia recauda el 40%. La agencia de booking recorta su comisión pactada con el artista (generalmente entre un 10% y un 20%, en este caso del 40% por concepto venta de entradas), según un contrato inicial entre el artista y la agencia de booking al ingresar a su cartera.

3) El dueño del local arrienda su sitio para llevar a cabo el espectáculo, y la agencia de booking recauda el 100% de la venta de las entradas. La agencia de booking recorta su comisión pactada con el artista (generalmente entre un 10% y un 20%), según un contrato inicial entre el artista y la agencia de booking al ingresar a su cartera.

Existen otros tipos de cobro que realizan algunas agencias de booking a sus artistas representados, donde cobran un sueldo mensual, con el compromiso de cerrar una cierta cantidad de fechas dentro de ese mes. Felipe Velasco – Management & Booking generaba ganancias con la comisión entre el 15% y el 20% del pago total o el fee correspondiente a la fecha generada. A diferencia de la mayoría de otros bookings, Felipe Velasco – Management & Booking obtenía un ingreso con respecto a la fecha en la que se presentaba el artista, con un contrato firmado con las condiciones de ambas partes (celebrado con el dueño del local), catering, entre otros puntos (fecha cerrada, fecha pagada); y no con un pago mensual donde no es seguro garantizar que el artista obtenga varias fechas para presentarse durante un mes en específico.

De acuerdo a esto, y a las características que las empresas o dueños de locales requieran para sus eventos, se tendrá un roster, una cartera, un portafolio, o un listado de artistas para ofrecer, y de esta manera generar ingresos y empleos para todos los involucrados.

Otro gran problema es que en Chile existe una muy baja visualización e información al público o consumidor de espectáculos, y pocas opciones de shows con variadas disciplinas y categorías. En pocas palabras, existe una falta de difusión de la cultura en general, a pesar de que en nuestro país se realiza mucha actividad cultural, inclusive, mucho más de lo que se podría imaginar. A los artistas en general, les cuesta muchísimo poder difundir o promover sus espectáculos. Es por eso que es tan importante que los artistas puedan pertenecer a una agencia de management & booking, sello o productora, que los apoye en términos de promoción y difusión, sobre todo para los eventos que se van a realizar.

Con respecto a la infraestructura cultural del país, esta ha crecido de forma exponencial. Casi el 70% de toda la infraestructura cultural es de financiación pública y sólo un 17% se encuentra en manos privadas. Esta mínima participación del sector privado es uno de los grandes desafíos acerca de las políticas culturales que vienen desde el primer gobierno de Sebastián Piñera Echeñique, que van encaminadas a disminuir la presencia del Estado como principal financista y permitir la entrada de la empresa privada a través de la reforma de la Ley de Donaciones Culturales⁴.

Por otra parte, otro de los grandes problemas, se debe a los recientes cambios sociales con respecto a la crisis social, sanitaria, y económica. A fines del año 2019 se provocó un estancamiento en la fuente laboral dentro de la industria del entretenimiento, debido al “estallido social” que vivimos el 18 de octubre de 2019, y posteriormente con la llegada a Chile del Covid-19 en marzo de 2020. Según el Instituto Nacional de Estadísticas en abril de 2020, en el boletín de sectores económicos publicado con los ocho Índices de Ventas de Servicios (IVS) – índices coyunturales a precios corrientes que miden la evolución de las ventas de servicios, la principal baja fue el Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas, debido al cierre de los establecimientos en las empresas que prestan este tipo de servicios, el cual, en doce meses, se redujo en un 78,3%.

⁴ “El Estado del Arte en Chile”, Bárbara Negrón Marambio, 2014.

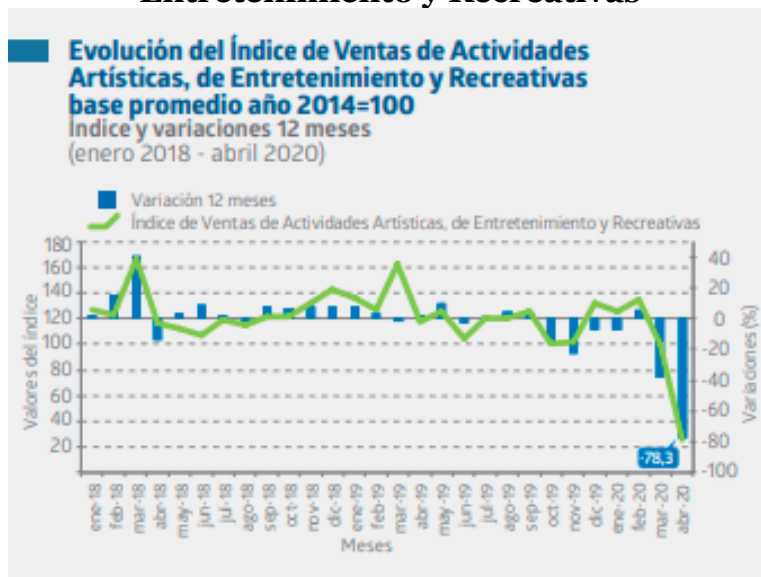
Ilustración 2. Índices de Ventas de Servicios (IVS)

ÍNDICES DE VENTAS DE SERVICIOS (IVS)			
Base promedio año 2014=100			
Abril 2020			
Var. 12 meses a precios corrientes (%)			
Transporte y almacenamiento	-16,6	Actividades profesionales, científicas y técnicas	-2,6
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	-46,7	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	-4,7
Información y comunicaciones	-5,9	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	-78,3
Actividades inmobiliarias	-42,5	Otras actividades de servicios	-16,7

Fuente: Boletín Servicios Económicos – Índice de Ventas de Servicios (IVS), INE Chile, mayo 2020

Según la información del INE, en el Gráfico N°2 sobre la Evolución del Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas, se puede apreciar que en marzo del año 2018 este índice de ventas estaba por sobre el valor de 160, y en abril del año 2020 a precios corrientes se contrajo un 78,3% interanualmente, registrando una baja de 28,9% en términos acumulados. El motivo es por lo anteriormente mencionado, debido al cierre temporal de los establecimientos en las empresas que prestan dichos servicios en las tres actividades que componen el índice. El descenso lo produjo principalmente las actividades de juegos de azar y apuestas (casinos), actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas.

Ilustración 3. Evolución del Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas



Fuente: Boletín Servicios Económicos – Índice de Ventas de Servicios (IVS), INE Chile, mayo 2020

Por lo tanto, se justifica el tema con la propuesta de un modelo de negocio para la creación de una nueva plataforma de espectáculos como desarrollo dentro de la industria del entretenimiento, para que las agencias de management & booking puedan ofrecer sus artistas de acuerdo a las características exigidas o requeridas por las empresas que realizan shows, y que solicitan un evento en particular, formalizando estos procesos. De esta manera, el público pueda obtener una mejor visualización de estas fechas. A través de este estudio, se podrá determinar cuáles son las verdaderas necesidades de todos los involucrados en el negocio, para poder reactivar de manera rápida y fluida la economía post-pandemia y generar un desarrollo dentro de la industria de los espectáculos en vivo.

3. PREGUNTAS CLAVES Y FACTORES CRÍTICOS

3.1. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

1. Con respecto a la interacción de los usuarios con la plataforma ¿El modelo de negocio será mucho más completo que el modelo que se realiza actualmente? ¿Qué hará la diferencia frente a los competidores? ¿El servicio se orientará sólo a los actores de espectáculos en vivo que pertenezcan a una agencia o productora o también será enfocado a los independientes?
2. De acuerdo al análisis estratégico ¿Cuáles son los actores o socios claves dentro del modelo de negocio?
3. De acuerdo al análisis del mercado ¿Cuál es el alcance en el modelo de negocio en relación a los procesos y funciones de todos los actores involucrados en la industria de espectáculos en vivo?
4. Para cada uno de los segmentos o actores claves en el estudio ¿Qué necesidad buscará resolver o satisfacer este modelo de negocio? ¿Les parecerá atractivo participar en esta nueva plataforma digital, para poder formalizar el cierre de las fechas y/o espectáculos de artistas?
5. De acuerdo a la parte financiera ¿Cuáles serán los beneficios para cada uno de los actores involucrados?
6. ¿Cuál sería la necesidad financiera para iniciar el emprendimiento hasta obtener un Producto Mínimo Viable (MVP)?
7. ¿Cuáles serán las estrategias de marketing y ventas más eficaces para nuestro modelo de negocio?
8. Con respecto al público o consumidor de espectáculos ¿Esta plataforma le agregará valor la información adecuada para sus nuevos requerimientos post-pandemia (cercanía, tiempo y costo de transporte)?
9. Con respecto a las empresas ¿Esta plataforma le agregará valor como intermediario entre locales y agencias de booking?
10. Con respecto a los artistas, ¿será una condicionante que puedan ingresar a la plataforma sólo lo artistas que pertenecen a una agencia de booking / productora / sello, o también podrán ofrecer sus servicios los artistas independientes?

3.2. FACTORES CRÍTICOS

1. Segmentación de mercado: Identificar para cada grupo o usuarios de la plataforma cuál es el valor principal en el proceso que participan. Encontrar oferta de valor digital a través de la plataforma para los segmentos que se quieren investigar. Los actores involucrados para el presente estudio en un principio serían las empresas de espectáculos o dueños de locales, los artistas, las agencias de booking. Por lo tanto, se tendrá que plantear una propuesta de valor a cada uno de los segmentos descritos a través de la realización de entrevistas para conocer sus reales necesidades.

2. Posicionarse frente a los competidores: Hoy en día no existe alguna plataforma digital que pueda formalizar los procesos de cierre de fechas o show. Hoy en día, existen solamente app que informan sobre los conciertos o shows de acuerdo a los intereses de los clientes en la app móvil Spotify, pero no se visualiza esta información de manera geolocalizada en un mapa. El plan de negocios para la creación de esta plataforma debe tener la menor complejidad posible, para que sea fácil de utilizar, ya que, para la contratación de una fecha en particular, se requiere formalidad y varios pasos a seguir.

3. Formalización para el cierre de las fechas: La industria de los espectáculos en vivo, en general, es bastante poco formal en términos administrativos, para poder cerrar las fechas de los espectáculos a través de un contrato firmado por ambas partes, es decir, que el documento se firme en este caso entre la empresa del rubro (dueño de espacio, local o venue), y la agencia de management y/o booking. Los resultados arrojados de las entrevistas durante la investigación de mercado, nos indicará qué tan importante es este punto para todos los segmentos involucrados.

4. Ganancias e ingresos para llevar a cabo un espectáculo: Es importante conocer cómo se van a generar las ganancias o beneficios para cada uno de los segmentos a investigar. A la vez, es importante conocer también cuál es la necesidad financiera por parte de la agencia de management & booking para obtener un Mínimo Producto Viable (MVP) y así encontrar las primeras reacciones de los clientes.

5. Impacto económico, inseguridad e incertidumbre dentro la industria: Debido al cierre de establecimientos y a la cancelación de eventos presenciales que comenzó desde el estallido social en el mes de octubre del año 2019 hasta la actualidad con la pandemia, ha generado inseguridad e incertidumbre, donde el 56% de los músicos y el 59% de otros profesionales de la industria ya se están retirando o están buscando una segunda fuente de ingreso. Los resultados de las entrevistas, también nos indicará si esto sigue igual o ya ha tenido una mejora, y con esto, proponer las estrategias de marketing.

6. Entregar la confianza sobre la calidad a todos los actores involucrados: El modelo de negocio debe entregar la confianza para su utilización y ver la alternativa de generar inmediatamente los pagos correspondientes. Para ello, sería necesario realizar un demo dentro del Producto Mínimo Viable (MVP) sólo con algunas empresas del rubro interesadas, para mostrarles cómo funcionaría esta plataforma.

7. Medición de resultados: La única manera de medir los resultados, será a medida que las empresas de espectáculos vayan probando el MVP, inscribiéndose en esta plataforma para realizar los procesos de cierre de fechas a través de este servicio.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este estudio es diseñar y evaluar un plan de negocios para empresas de la industria del entretenimiento, basado en una plataforma digital de gestión de espectáculos que involucra la búsqueda y selección de artistas, la formalización de la contratación, hasta la difusión del evento, aplicado al Área Metropolitana de Santiago de Chile (AMS).

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar si es que las empresas de la industria de los espectáculos en vivo tienen o no la necesidad de participar o inscribirse en una plataforma digital para eventos.
2. Determinar cuáles son los principales requerimientos o cómo solucionan la necesidad de administrar las características que pueden solicitar dentro de los procesos de formalización de contrato para el servicio.
3. Determinar si dentro de los próximos 2 años la industria del entretenimiento es suficientemente atractiva para invertir en ella.
4. Determinar un volumen estimado de potenciales clientes o empresas que utilicen esta nueva plataforma de espectáculos.
5. Identificar las funcionalidades digitales de la plataforma que agregan valor a los diferentes actores involucrados dentro del modelo de negocio.
6. Definir un mínimo producto viable (MVP) utilizando el método Lean Startup, para establecer indicadores claves y validar la propuesta de valor en un plazo de 6 meses.
7. Evaluar los costos y la rentabilidad del modelo de negocio en un plazo de 2 años.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que, a través de la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica, y económica de este modelo de negocio, se pueda realizar el emprendimiento y poder realizar la creación de una nueva plataforma digital de gestión de espectáculos, donde las empresas de la industria del entretenimiento puedan formalizar los procesos de contratación entre las empresas del espectáculo y las agencias de management & booking que cuentan con los artistas, para que finalmente el público general (usuarios) pueda visualizar la información de la fecha, dentro de las 34 comunas que conforman el Área Metropolitana de Santiago de Chile.

5. ALCANCE

5.1. ALCANCE GEOGRÁFICO

Este estudio se aplicará inicialmente dentro del Área Metropolitana de Santiago de Chile (AMS), capital del país y de la RM, que se localiza en la zona central y es el principal núcleo urbano nacional. En un contexto global, Santiago de Chile es una de las ciudades más habitadas de América Latina y una de las 59 áreas metropolitanas más pobladas del mundo⁵, caracterizándose por concentrar una gran cantidad de servicios de distinta índole, tales como: financieros, salud, educación, entretenimiento y recreación, tecnología, comunicaciones, telecomunicaciones, población y empleo, entre otros. Esto se puede sustentar en base a las empresas asociadas a servicios presentes en el área de estudio que para el año 2010⁶ corresponden al 76,9% del total existente, considerando todas las categorías posibles, y a nivel nacional representa un 32,4% de la misma razón (SII, 2011). El último Censo del año 2017 indica que en la RM viven 7.112.808 habitantes (INE, Censo 2017) y cuenta con 52 comunas, de las cuales 18 comunas son rurales y 34 comunas pertenecen al AMS.

Por lo tanto, el alcance se realizará en las 34 comunas del AMS, que corresponden a las comunas de:

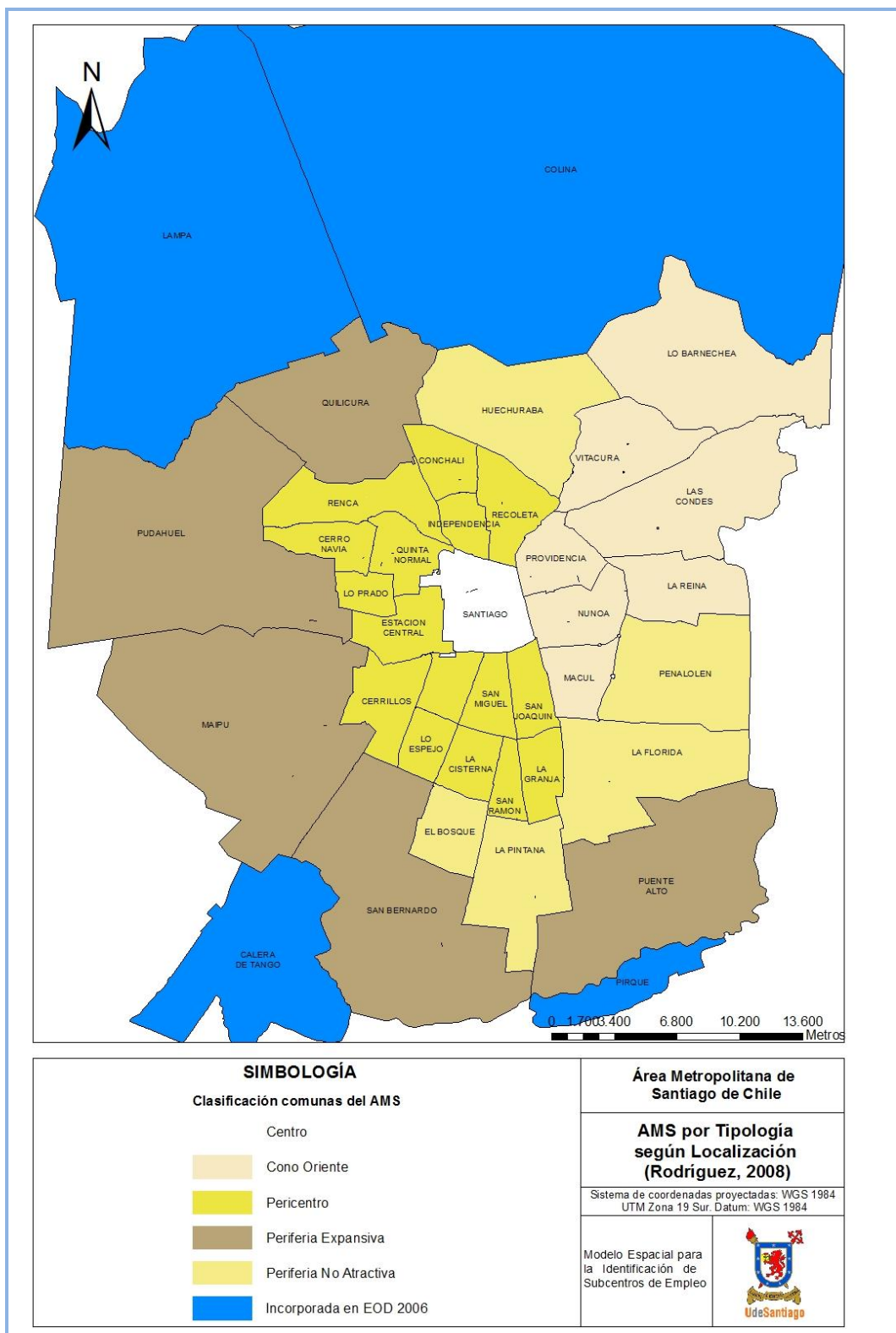
1. Conchalí, 2. Huechuraba, 3. Independencia, 4. Recoleta, 5. Cerro Navia, 6. Estación Central, 7. Lo Prado, 8. Quinta Normal, 9. Renca, 10. Cerrillos, 11. El Bosque, 12. La Cisterna, 13. La Granja, 14. Lo Espejo, 15. Pedro Aguirre Cerda, 16. San Joaquín, 17. San Miguel, 18. San Ramón, 19. La Reina, 20. Las Condes, 21. Lo Barnechea, 22. Ñuñoa, 23. Providencia, 24. Vitacura, 25. La Florida, 26. Macul, 27. Peñalolén, 28. Santiago, 29. Puente Alto, 30. San Bernardo, 31. Maipú, 32. Pudahuel, 33. Quilicura. Además, se incorporan las comunas de Colina, Lampa, Calera de Tango y Pirque, en función de la zonificación realizada por la encuesta de Origen-Destino del año 2012 (SECTRA⁷).

⁵ Demographia World Urban Areas, junio 2021.

⁶ Estadísticas de Empresas desde Sistema de Impuestos Internos (SII), 2011.

⁷ Secretaría de Planificación de Transporte, Santiago de Chile, 2012.

Ilustración 4. Toponimia de las comunas que conforman el Área Metropolitana de Santiago de Chile (AMS).



Fuente: Elaboración Propia en Tesis de Pregrado “Modelo Espacial para la Identificación de Subcentros de Empleo”, utilizando SIG (Sánchez y Velasco, 2013)

Este estudio no tendrá el alcance de las 18 comunas restantes, que son las comunas rurales. Y a futuro, se espera que el alcance sea para todas las áreas metropolitanas de las grandes capitales de Chile.

5.2. ALCANCE DENTRO DE LA CADENA DE NEGOCIO

Para efectos de este plan de negocio, se tomará en consideración:

- **Las agencias de Management & Booking**, y sellos discográficos, quienes inicialmente serán los competidores dentro del modelo de negocio, pero no se descarta la posibilidad de que, en un futuro, también se pueden transformar en nuestros clientes, puesto que la plataforma permitirá la integración de todos estos actores, para el cierre correcto de una fecha o evento y la visualización de los shows para el público en general.

Los artistas y los dueños de locales o venues inicialmente serán nuestros clientes dentro del modelo de negocio.

- **Los artistas**, serán los clientes, ya que, son los que posiblemente formarán parte del portafolio de artistas al momento de firmar contrato con la agencia de management & booking que impulsará el servicio o plataforma digital.
- **Los locales o venues**, serán también los clientes, ya que, son quienes realizarán el requerimiento de algún artista que integra el roster de la agencia de management & booking que impulsará el servicio o plataforma digital, para posteriormente cerrar la fecha del espectáculo en vivo y llevar a cabo el evento.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1. INDUSTRIA DE LOS ESPECTÁCULOS EN VIVO

Las industrias de la cultura, la comunicación y el entretenimiento o el “mundo del espectáculo” (en inglés, showbusiness), incluyen todas las actividades cuya producción o distribución tienen lugar, en distinta medida, tanto dentro del mercado artístico-cultural, como en el campo mediático y en el sector propiamente recreativo⁸. Y surge por la naturaleza humana de nuestra relación con la diversión, la recreación y el ocio, donde los sectores específicos dentro de la industria del entretenimiento se encuentran: el cine y la televisión, juegos y videojuegos, radio, editoriales, diarios y revistas, teatro, música, danza, y medios digitales. De todos los sectores anteriormente mencionados, el sector de la música es uno de los más grande de todos, y tiene que ver con la publicación de artistas, canciones, productos musicales, y espectáculos en vivo.

El especialista norteamericano Harold Vogel, agrupó la industria de la cultura y la recreación en dos grandes ámbitos: 1. Medios y entretenimiento, y 2. Entretenimiento en vivo. Este último, se trata de una taxonomía propuesta desde la perspectiva de un analista financiero, gestor de carrera y economista y diseñada a partir de tomar en cuenta el tamaño de cada industria (medida en términos del gasto de los consumidores y el empleo que generan), así como el periodo de tiempo desde el que existen como un sub-grupo diferente y la disponibilidad de los datos fiables sobre ella. La industria de los espectáculos en vivo incluye: el teatro, ópera, musicales, orquestas, ballet, danza, cantantes y grupos musicales, cómicos, magos, circos, rodeos, shows de perros.

6.2. NORMATIVAS DENTRO DE LA INDUSTRIA MUSICAL EN CHILE

El Estado de Chile ha instaurado límites y lineamientos claros con respecto a la música chilena, las cuales comprenden leyes, decretos, y normativas⁹ conforme han pasado los años, los cuales los más importantes son:

1970: Ley N° 17.336 - sobre propiedad intelectual que regula los derechos de autor y derechos conexos en Chile.

1970: Entra en operaciones el Archivo de Música y Medios Múltiples, iniciativa al alero de la Biblioteca Nacional para el resguardo de la música nacional.

1971: Ley N° 17.439 – que establece que, en los espectáculos artísticos de los números en vivo, indica el 85% de los artistas se expresen en el idioma castellano, a lo menos, deberían ser chilenos. Esta ley sigue vigente legalmente, pero no se practica en la actualidad.

⁸ Sociedad del Entretenimiento: Construcción socio-histórica, definición y caracterización de las industrias que pertenecen a este sector. José Samuel Martínez López (2011).

⁹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

1990: Ley N° 18.985 – que establece los aportes de terceros que constituyen donaciones con fines culturales acogidos a los beneficios tributarios. Esto, con el objetivo de fomentar la intervención privada en el financiamiento de proyectos culturales.

1992: Creación del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de las Artes (FONDART), todo con el fin de revitalizar el sector. Hoy en día es un fondo concursable administrado por la Subsecretaria de las Culturas y las Artes del Gobierno de Chile.

1994: Se funda el programa de Escuelas de Rock, el cual es un programa estatal dentro del marco de las políticas culturales de pos dictadura y que aún se mantiene en funcionamiento. Hoy junto al FONDART, constituyen las únicas iniciativas culturales estatales que aún siguen vigentes.

2003: Ley N° 19.891 – se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), que tiene por objeto el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

2003: Ley N° 19.889 – la cual regula las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de artes y espectáculos.

2004: Ley 19.928 – la cual dice que el Estado de Chile apoya, estimula, promueve, y difunde la labor de los autores, compositores, artistas, intérpretes y ejecutantes, recopiladores, investigadores y productores de fonogramas chilenos, forjadores del patrimonio de la música nacional, para la preservación y fomento de la identidad cultural. Se crea el premio a la música nacional “Presidente de la República”.

2007: Entra en vigencia la Política de Fomento de la Música Nacional, primera propuesta para orientar y organizar el trabajo del Estado en torno al desarrollo de la música nacional.

2007: Decreto 82 – donde se promulga la convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales y su anexo, la cual establece deberes del Estado para garantizar un amplio acceso a la cultura.

2015: Ley N° 20.810 – la cual fija porcentajes mínimos de emisión de música nacional y música de raíz folclórica oral, a la radio difusión chilena, introduciéndose modificaciones a la Ley N° 19.928, sobre Fomento de la Música Chilena.

2017: Ley N° 21.045 – se crea el Ministerios de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, donde se rigen varios principios de diversidad cultural, democracia y participación cultural, reconocimiento cultural de los pueblos indígenas, respeto a la libertad de creación y valoración social de los creadores y cultores, entre otros.

2017: Política Nacional del Campo de la Música 2017 – 2022, documento de un extenso proceso participativo, reflexivo y descentralizado que reunió al Estado, al sector privado y la sociedad civil en mesas de trabajo que se constituyeron en todas las regiones del país. La política busca fortalecer el campo de la música en Chile, contemplando las

necesidades, desafíos y propuestas levantadas a través del trabajo ciudadano, público y transparente.

6.3. MODELO DE NEGOCIO Y EMPRENDIMIENTO

Una definición de modelo de negocio es “la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”¹⁰.

En definitiva, los modelos de negocios se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa. Para entender un modelo de negocio existente, hay que plantearse dos preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Qué servicios necesita realmente el cliente?

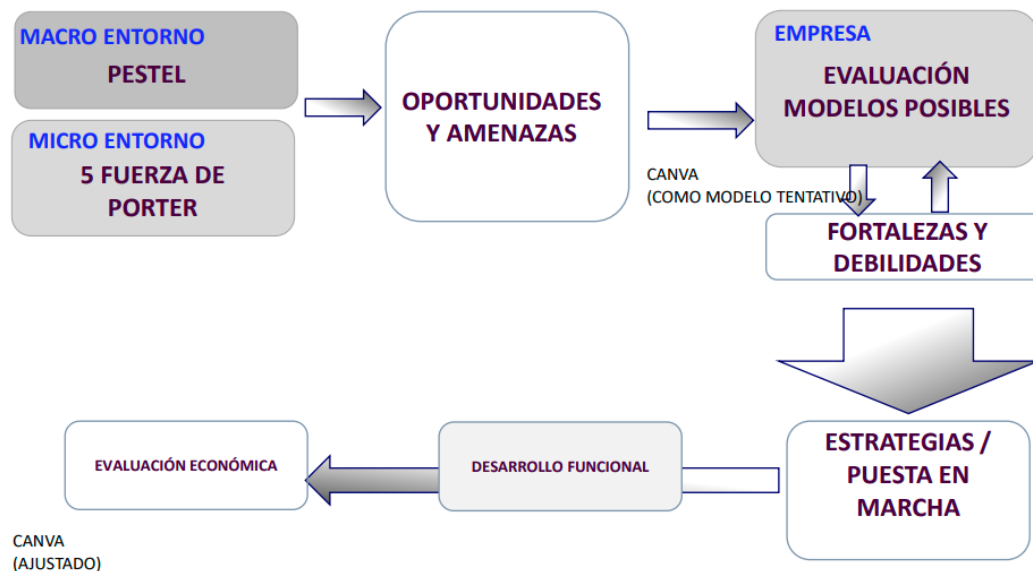
Otra definición que es bastante interesante es la que dice que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”¹¹.

En el presente de trabajo se realizará un modelo de negocio enfocado a un emprendimiento. Las herramientas que se utilizarán en este modelo de negocio es la de un Emprendimiento, donde la estructura es la siguiente:

¹⁰ “Tu Modelo de Negocio”, Clark y Osterwalder (2011).

¹¹ Osterwalder, Morris y Magretta (2005).

Ilustración 5. Herramienta de Empresa para un Emprendimiento



Fuente: Elaboración Propia en base a las clases de Seminario Final II.

6.3.1. El Modelo Canvas

Según lo que señala el libro “Tu Modelo de Negocio” (Clark y Osterwalder, 2011) el Modelo Canvas es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, el cual, a través del lienzo de modelo de negocio, constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada. Los dibujos y los diagramas nos ayudan a convertir las asunciones tácitas en información explícita que, a su vez, nos ayudan a reflexionar y comunicarnos de forma más eficaz.

6.3.2. Los nueve módulos del Modelo de Canvas

El modelo es entendido a través de nueve bloques o módulos creado por el autor Osterwalder, en cuatro áreas que son: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera, los cuales reflejan la lógica que siguen las organizaciones o empresas para proporcionar valor a sus clientes¹². Los nueve bloques o módulos que componen un modelo de negocio son:

1. Segmentación de Mercado o Clientes. Una organización atiende a clientes. ¿Quién es tu cliente? ¿Cuáles son nuestros segmentos de mercado? ¿Nos dirigimos a un mercado de masas o a un nicho bien concreto?

2. Valor añadido o Propuesta de Valor. Solucionando sus problemas o cubriendo sus necesidades. ¿Cuál es la razón que nos diferencia del resto? ¿Somos la novedad? ¿Los más baratos? ¿Un efecto marca? ¿Nos diferencia la personalización? ¿La experiencia de usuario?

¹² Osterwalder, Morris y Magretta (2010).

3. Canales. Las organizaciones se comunican y proporcionan valor de varias maneras. ¿Cómo nos buscan y encuentran? ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?

4. Relaciones con los Clientes. ¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes? ¿Cómo podemos lograr fidelizarlos?

5. Flujo de Ingresos. El dinero entra cuando los clientes pagan por el valor añadido. ¿Cómo fijamos el precio de nuestro producto o servicio? ¿De qué manera monetizamos?

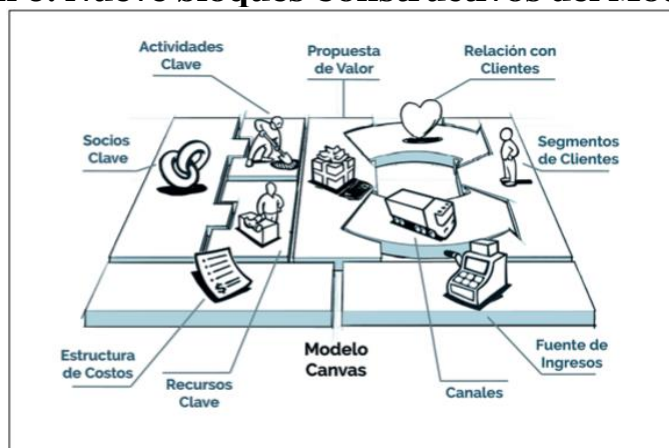
6. Recursos Clave. Activos necesarios para crear y proporcionar los elementos antes descritos. ¿Qué recursos necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad? ¿Qué recursos nos hacen diferentes?

7. Actividades Clave. Tareas y acciones necesarias para crear y proporcionar los elementos antes descritos. ¿Qué procesos de producción, marketing, entre otros, son necesarios para realizar y entregar la propuesta de valor?

8. Alianzas o Asociaciones Clave. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. ¿Qué posibles alianzas permiten ejecutar nuestro modelo de negocio complementando nuestras capacidades?

9. Estructura de Costos. Gastos que conllevan la adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con socios clave. ¿Qué costos fijos y variables determinan nuestro modelo de negocio? ¿Es un modelo escalable?

Ilustración 6. Nueve bloques Constructivos del Modelo Canvas



Fuente: “Generación de Modelos de Negocio”, Osterwalder y Pigneur, 2010

6.3.3. Mapa de Empatía

La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos¹³. El Mapa de Empatía es una herramienta visual que ayuda a comprender mejor al cliente. En el mapa de empatía figuran seis partes y se deberán elaborar tantos mapas como segmentos de clientes tengamos. En definitiva, el mapa de empatía permite ver el modelo de negocio con los ojos del cliente. De esta forma, se puede conocer con mayor profundidad el entorno y las necesidades del cliente. Las seis partes o preguntas que se deben responder en el Mapa de Empatía son:

¿Qué ve? Describe qué ve el cliente en su entorno. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué lo rodea? ¿Quiénes son sus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)? ¿A qué problemas se enfrenta?

¿Qué oye? Describe cómo afecta el entorno al Cliente. ¿Qué dicen sus amigos o su cónyuge? ¿Quién es la persona que más le influye y cómo le influye? ¿Qué canales multimedia le influyen?

¿Qué piensa y siente en realidad? Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente. ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)? Imagina sus emociones: ¿Qué lo conmueve? ¿Qué le quita el sueño? Intenta describir sus sueños y aspiraciones.

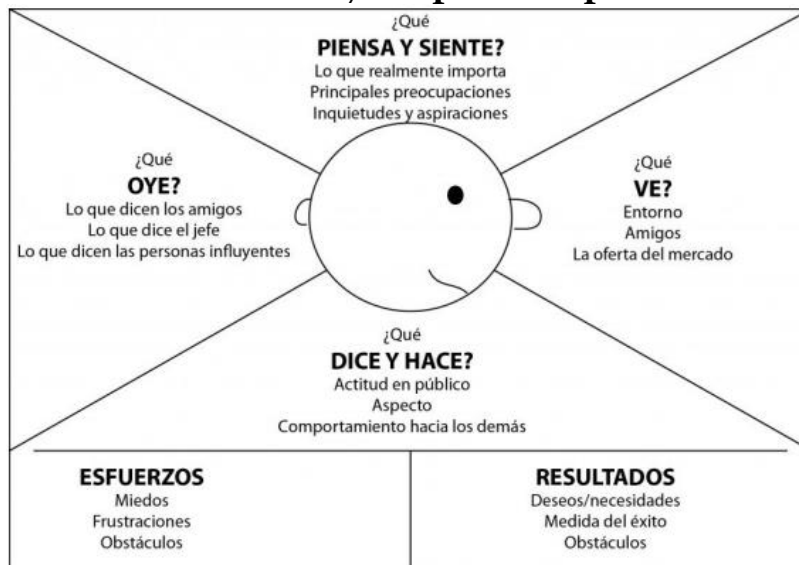
¿Qué dice y hace? Imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público. ¿Cuál es su actitud? ¿Qué podría estar contando a los demás? Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

¿Qué esfuerzos hace el cliente? ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos teme asumir?

¿Qué resultados obtiene el cliente? ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad? ¿Qué herramienta utiliza para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

¹³ Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder y Pigneur, 2010.

Ilustración 7. Mapa de Empatía

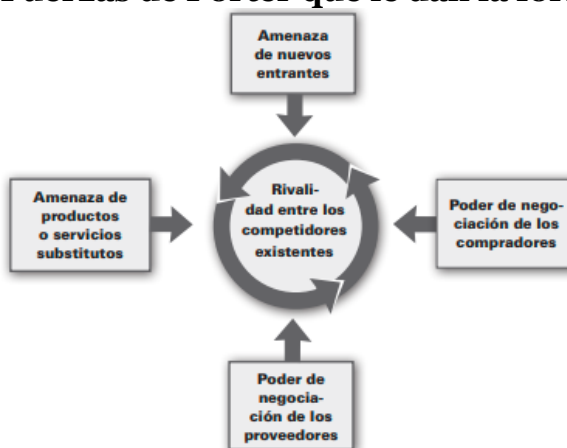


Fuente: “Generación de Modelos de Negocio”, Osterwalder y Pigneur, 2010

6.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según lo que señala el documento “Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia”. Harvard Business Review, Porter (2008), las cinco fuerzas de Porter son una herramienta de análisis de Michael Porter, la que nos permite comprender la estructura del sector en que la empresa compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, permitirá desarrollar las estrategias correctas del negocio, y poder analizar a los competidores dentro de la industria de los espectáculos en vivo.

Ilustración 8. Cinco Fuerzas de Porter que le dan la forma a la Estrategia



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia. Harvard Business Review, Michael Porter, 2008

1. Amenaza de nuevos competidores entrantes. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes: Economías de escala por el lado de la oferta; Beneficios de escala por el lado de la demanda; Costos para los clientes por cambiar de proveedor; Requisitos de capital, Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño; Acceso desigual a los canales de distribución; y Políticas gubernamentales restrictivas.

2. Poder de negociación de los Proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso sí: Está más concentrado que el sector al cual le vende; Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor; Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados; No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor; y El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

3. El Poder de negociación de los Clientes o Compradores. Los clientes poderosos (el lado inverso de los proveedores poderosos) son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación sí: Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor; Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí; Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor; Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos. Un sustituto cumple la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta sí: Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector; y El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

5. Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando: Los competidores son varios

o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia; El crecimiento del sector es lento; Las barreras de salida son altas; Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico de ese sector en particular; Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes; y La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio¹⁴.

6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, (MEFE), nos ayudará a evaluar la información de la situación del diagnóstico. Esta matriz la realizaremos en los siguientes cinco pasos:

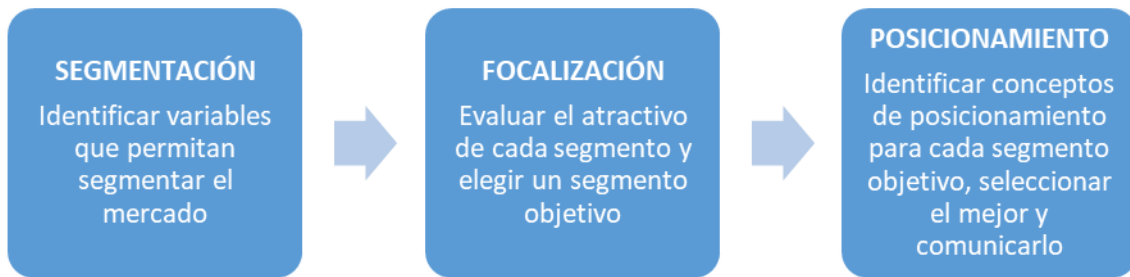
1. Listado con las oportunidades y las amenazas (factores externos clave).
2. Asignar un valor a cada factor externo.
3. Asignar una clasificación a cada factor externo. Se asigna de 1 a 4 a cada factor para indicar con cuánta eficacia pueden responder las estrategias del servicio a dicho factor. Donde 4 es excelente, 3 es por arriba del promedio, 2 es nivel promedio, y 1 es deficiente.
4. Determinar el valor ponderado. Se multiplicará el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Valor ponderado total. Se sumarán los valores ponderados de cada factor para determinar el valor ponderado total del servicio.
Por lo tanto, el valor ponderado nos indicará cómo se responde a las oportunidades y amenazas presentes o que las estrategias del negocio están aprovechando o no las oportunidades evitando las amenazas externas.

6.6. MODELO DE ANÁLISIS STP (SEGMENTACIÓN, TARGETING, Y POSICIONAMIENTO)

El Modelo STP (Segmentación – Focalización – Posicionamiento) conocido como “Marketing Estratégico” que se utiliza para el “Branding”, nos ayudará a llegar a nuestros clientes de una forma mucho más efectiva. Dentro de este modelo, debemos desarrollar los siguientes tres pasos:

¹⁴ “Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia”. Harvard Business Review, Michael Porter, 2008.

Ilustración 9. Proceso de Posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

En términos simples la estructura STP es la siguiente¹⁵:

- 1. Segmentación.** Es el proceso de división de nuestro mercado, en grupos con características similares. De este modo, pensamos en las necesidades y requerimientos específicos de cada grupo y cómo resolveremos esas necesidades.
- 2. Targeting (Focalización).** Seleccionar dentro de todos los segmentos, los que nos interesen según criterios de valor.
- 3. Posicionamiento.** Establecer una estrategia de Marketing para los segmentos, con el fin de lograr el mejor posicionamiento frente a los clientes.

6.6. MÉTODO LEAN STARTUP

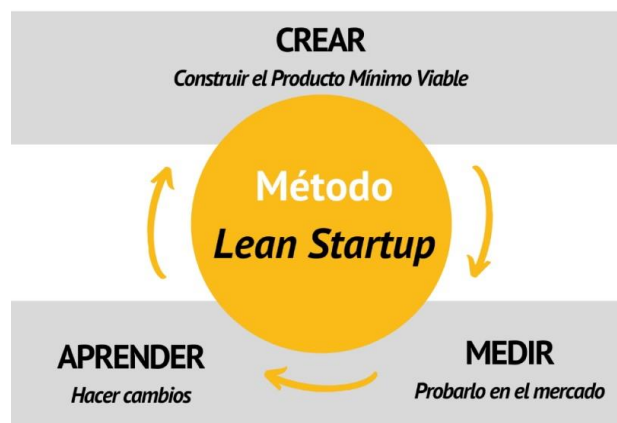
El método Lean Startup de Eric Ries convierte una nueva idea de negocio en un resultado final exitoso y duradero., donde se pueden encontrar innovadoras estrategias y los pasos necesarios para crear y gestionar una propia startup para emprendedores¹⁶.

Se debe considerar un MVP para resumir las prioridades que se van a declarar. Por lo tanto, se debe detallar y transformar todas las necesidades u oportunidades detectadas en funcionalidades sistémicas para luego depurar y priorizar. Es decir, cómo los artistas verán sus pagos o la gestión hacia los venues con respecto a las convocatorias de los shows en vivo.

¹⁵ <https://www.marketing-branding.com/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>

¹⁶ El Método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua, Eric Ries (2015).

Ilustración 10. Fases del Lean Startup



Fuente: <https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/metodo-lean-startup/>

Fase 1 - Crear es definir una hipótesis. En esta primera fase plantearemos una hipótesis consistente. El producto no debe desarrollarse por completo, debe ser una versión simplificada de nuestro producto o producto mínimo viable (MVP). Su utilidad reside en que nos va a servir para testarlo en el mercado. Por ello, tiene que contar con las características más importantes del producto, dejando de lado todo lo inútil o innecesario.

Fase 2 – Medir o validar nuestra hipótesis inicial. Se plantea un indicador que permita determinar si es que el segmento objetivo realmente se interesa en la propuesta. Se pueden seguir realizando encuestas por internet o utilizar las RRSS.

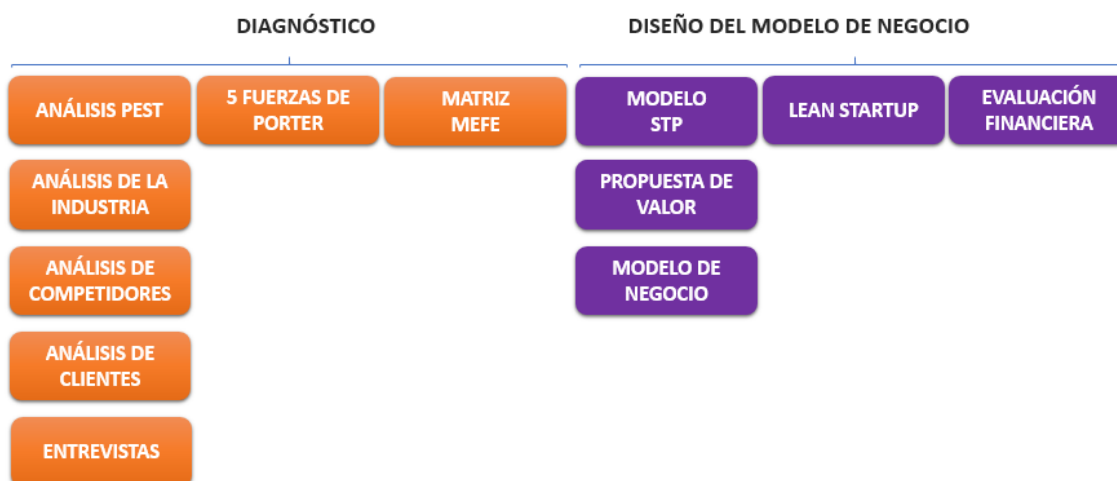
Fase 3 – Aprender. El ciclo metodológico se debe repetir todas las veces que sea necesario, hasta que lleguemos al punto en el que nuestros clientes potenciales nos aseguren que les interesa nuestro producto o servicio, que les entrega un beneficio y les soluciona su problema. Recién ahí es cuando podemos empezar a crear nuestro negocio.

7. METODOLOGÍA

Para efectos de este trabajo de estudio, la investigación es concebida como el proceso asociado a crear una nueva plataforma digital de espectáculos para impulsar el desarrollo de la industria de los espectáculos en vivo. En esta lógica, se realiza un análisis de la situación desde lo más general hasta lo más particular.

Para cumplir con los objetivos planteados en el presente estudio, se desarrolló la siguiente metodología de trabajo:

Ilustración 11. Metodología Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – ANÁLISIS PEST

El Análisis del Entorno, se realizará a través de un análisis PEST, donde se detallará el análisis del entorno que involucra elementos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, y Medioambientales de Chile, que influyen en la toma de decisiones y actividades que se realizarán dentro del plan de negocio.

7.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Se realizará un análisis de la industria con respecto a cómo se dan los espectáculos en vivo, la actividad de festivales en nuestro país y en qué regiones se tiene una mayor potencial y crecimiento en la industria.

7.3. ANÁLISIS DE MERCADO

7.3.1. Análisis de los Competidores

Se realizará el análisis de nuestros competidores a través de un Mapa de Posicionamiento, como estrategia para identificar las ventajas competitivas, para luego realizar una “declaración de posicionamiento” para la agencia de management & booking que impulsará la plataforma digital.

7.3.1.1. Mapa de Posicionamiento

Con el Mapa de Posicionamiento, podremos visualizar la posición en un plano, que ocupa cada uno de nuestros competidores, de acuerdo a los atributos que son valorados por los segmentos de clientes. Para ello, se investigarán las agencias de booking existentes, que corresponden a 33 agencias vigentes en la actualidad. Una buena fuente es IMIChile, con el catálogo de socios que se han inscrito en el año 2018¹⁷. Además, en base al conocimiento adquirido en el tiempo trabajado en el área de Booking de Lotus Producciones, y en base a la experiencia de haber trabajado en la industria durante 6 años con el roster de 15 artistas en Felipe Velasco – Management & Booking.

7.3.2. Análisis de los Clientes

Se realizará el análisis a través de Journey Map para los segmentos de clientes propuestos. Se averiguarán todos los locales o venues que realizan espectáculos en vivo, y artistas de diferentes categorías que pueden ingresar al portafolio del booking, a través de una segmentación de mercado o de clientes.

7.3.2.1. Customer Journey Map

Para poner foco a cada segmento de clientes, es importante generar el Customer Journey (Viaje del Cliente), donde se mostrarán todos los pasos o puntos de contacto con diferentes empresas o actores dentro de la industria del espectáculo, a lo largo de todo el proceso completo hasta que el Cliente llegue al producto final. Este Customer Journey será realizado para dos segmentos en específico, que serían los dueños de locales o empresas generadoras de espectáculos que requieren contratar un show a una agencia de management & booking; y los artistas como clientes de la agencia de management & booking que entrega sus funciones artísticas en el espacio, local o venue.

¹⁷ IMICHILE: Catálogo de Socios IMI, 2018.

7.4. MODELO DE ANÁLISIS STP

Se utilizará el Modelo de análisis STP o marketing estratégico, en el cual se identificarán todas las variables que permitan segmentar el mercado (Segmentación). Así como también, evaluar el atractivo de cada segmento (Targeting), e identificar conceptos de posicionamiento, tanto para los dueños de locales como para los artistas también, y seleccionar la(s) estrategia(s) para comunicarlo.

Para el posicionamiento se evaluará la estrategia de producto o servicio a través de la Matriz de Ansoff, y adicionalmente se realizará una Declaración de Posicionamiento para la plataforma digital.

7.5. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

La realización de entrevistas nos entregará una mayor cantidad de datos y nos permitirá ir conociendo a los distintos segmentos a analizar, como son: las empresas que se dedican a los espectáculos (locales o venues), y los artistas como tal. Se llevarán a cabo preguntas enfocadas para cada uno de los segmentos anteriormente mencionados, solicitando información relevante para la investigación. Estas entrevistas se realizarán de manera presencial y a través de reuniones o encuentros mediante video llamadas a diversos actores involucrados de la industria, utilizando las preguntas relacionadas que responden al Mapa de Empatía.

7.6. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Análisis de las fuerzas Competitivas se realizará a través de las 5 fuerzas de Porter:

1. La rivalidad entre competidores. Con el Análisis de los Competidores y su Mapa de Posicionamiento, se determinará cuál es la real rivalidad existente entre las agencias de booking, productoras, y sellos, cuáles son las que cuentan con una amplia red de contactos, y cuáles son las que generan el mayor porcentaje de ingresos. En este punto. Se analizará también el crecimiento del sector, la demografía de los competidores, y las barreras de salida.

2. Amenaza de nuevos competidores entrantes. En este punto, se analizarán las economías de escala y qué tan amenazante significa tener una amplia red de contactos para poder cerrar fechas. Por otro lado, se analizará si la inversión de capital y los gastos son altos o bajos para que pueda entrar nuevos competidores, el know-how y la experiencia que se debe tener para poder realizar este tipo de labores, y cuál es la diferenciación que debe tener un booking para poder realizar un buen nivel de servicio.

3. Poder de negociación de los proveedores. Se determina que los clientes que son los artistas y los locales o venues, son automáticamente proveedores dentro del modelo de negocio. En este punto, se analizará el poder de negociación que tienen estos proveedores, puesto que existe una alta demanda y poca oferta de espacios para realizar shows. También, se analizarán qué tan influyentes son los medios de comunicaciones

para el poder de negociación de estos proveedores, y la amenaza de los proveedores, sobre todo de los artistas que se auto gestionan.

4. Poder de negociación de los clientes o compradores. Los clientes que son los artistas y los locales, también son los compradores del servicio. En este punto, se analizará cuáles son los requerimientos tanto de los artistas como de los locales para este modelo de negocio. Por otra parte, también es importante saber qué tan relevante es el poder de negociación de los clientes frente a tecnologías, streaming, y plataformas digitales en general.

5. Amenaza de nuevos productos sustitutos. Se analizará si realmente la autogestión por parte de los artistas como de los locales podría sustituir el servicio, y qué tan amenazador se ve la utilización de las tecnologías como el streaming.

7.7. ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Con las oportunidades y amenazas halladas en el análisis del Macro entorno y en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se realizará una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), las cuales se ponderarán y se obtendrá el resultado final, que debe ser mayor a un promedio de 3 puntos. De esta manera, saber si la plataforma digital es un modelo de negocio que estará por sobre el promedio del mercado.

7.8. MODELO DE NEGOCIO

7.8.1. Descripción del Emprendimiento

Para dar una estructura al modelo de negocio, se realizará una descripción del emprendimiento en el cual se desarrollará este modelo de negocio. Se detallarán las principales características de la idea de negocio, lo que nos permitirá la construcción de los nueve módulos para el Lienzo del modelo de negocio Canvas.

7.8.2. Modelo Canvas

1. Definir la Segmentación de Mercado o Clientes. En base a los Journey Map generados, se realizará el Mapa de Empatía para conocer de una manera más certera cuáles son las necesidades de estos clientes, que son los artistas y los dueños de locales, dentro del modelo de negocio para la industria de los espectáculos en vivo. A través de las Entrevistas, se podrá completar de una manera mucho más acertada este Mapa de Empatía, y conocer en profundidad a estos segmentos de clientes.

2. Crear la Propuesta de Valor o valor añadido. Se creará la propuesta de valor en base al segmento de clientes seleccionados: las empresas que se dedican a los espectáculos, los artistas como tal, donde se tomará en consideración las necesidades

identificadas en el mapa de empatía y a las ideas de negocio mencionadas en la descripción del emprendimiento.

Se construirá un Modelo o Lienzo de Propuesta de Valor, para alinear las necesidades de estos clientes, con las características del servicio que se quiere ofrecer. Este lienzo de propuesta de valor cuenta con dos gráficos: Mapa de Valor y el Segmento de Mercado. Los dos gráficos se conectan por dos líneas que representa el encaje entre estas dos partes.

Ilustración 12. Lienzo para la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, se identifica el valor agregado que va a generar este emprendimiento y las características principales que lo hará destacarse frente a sus competidores.

3. Identificar los Canales y las relaciones con los Clientes. Para enlazar la propuesta de valor con la segmentación de clientes, se identificarán los canales y el tipo de relación existente con estos clientes. Es decir, los canales o medios donde los clientes nos puedan buscar o encontrar, y también debemos conocer cuáles son los canales donde vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes descritos. Para ello, utilizaremos el mapa de empatía generado, el cual nos entrega una orientación de los canales que podrían utilizar los segmentos de clientes seleccionados. Además, en base al conocimiento y la experiencia al haber trabajado en la industria con la agencia Felipe Velasco – Management & Booking, se puede describir y detallar cuál es el tipo de relaciones que esperan los clientes.

Por otro lado, se adicionará información con fuentes secundarias, sobre todo con el documento realizado por IMI Chile con la colaboración del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), ProChile, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), y la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD), en el marco del proyecto Nodo de Música IMI Chile titulado “La Industria Musical Independiente en Chile. Cifras y Datos para una Caracterización” (2016), donde se sistematiza por primera vez la información y los datos disponibles en las diversas instituciones nacionales.

4. Identificar las Fuentes de Ingresos. Se identificarán las fuentes de ingresos del servicio propuesto para el modelo de negocio, en base a la experiencia y a los datos obtenidos al haber trabajado en la industria de los espectáculos en vivo, con Felipe

Velasco – Management & Booking durante 6 años (entre el 2012 y el 2018), donde se describirá la forma de pago de cada uno de los segmentos de clientes.

Otros datos se recopilarán y/o se reafirmarán a través de las encuestas a los clientes objetivos, y también a través de las entrevistas.

5. Identificar los Recursos Clave. Se identificarán los recursos clave o los activos que el emprendimiento o servicio debe tener. Para la plataforma es relevante el recurso de la tecnología, ya que se investigará si la plataforma será mediante un sitio web en un inicio, o también debe ser una app móvil, lo que conlleva requerir recursos de diseño y TI.

Por otro lado, los recursos humanos también son valiosos, debido a que deben tener cierta experiencia y/o vivencia en la industria de los espectáculos en vivo, para entender de una mejor manera cómo llevar el modelo de negocio y su propuesta de valor hacia los clientes. A la vez, pensar en externalizar la promoción y el marketing que debe generar la plataforma.

Todo lo anteriormente mencionado debe ser integrado en la estructura de costos.

6. Identificar las Actividades Clave. A través de los recursos clave mencionados anteriormente, se identificarán las actividades clave o las tareas prioritarias que son las más importantes para llevar adelante el emprendimiento, y que va a producir la oferta de valor. Se establecerán actividades para solucionar problemas, actividades de producción para confeccionar y crear el diseño de nuestro servicio.

Por otro lado, y lo más importante es la plataforma en sí, ya que, se le debe dar un enfoque especial con respecto a la prestación de servicio de ésta, la gestión de la información y cómo se va a promocionar de cara a los clientes objetivos.

Como la plataforma será impulsada por una agencia de Management & Booking, se deben considerar todas las tareas y responsabilidades que se debe tener para operar la plataforma.

7. Identificar las Alianzas o Asociaciones Clave. Para cumplir con el punto anterior, se deben encontrar socios, alianzas o asociaciones clave: inversores, proveedores, alianzas comerciales, actores relevantes del servicio público y también del privado.

Además, se debe tener presente que, para este modelo de negocio presentado, se tiene la experiencia con respecto al funcionamiento de la industria de los espectáculos en vivo, pero no de la confección y diseño de la plataforma, por ende, se debe pensar en apalancarse en recursos y actividades de terceros.

8. Identificar la Estructura de Costos. Se identificarán los costos más importantes y significativos del modelo de negocio, donde se integrarán todos los costos asociados a los recursos clave, actividades y tareas clave, así como también saber qué costos generará tener socios clave.

7.9. MÉTODO LEAN STARTUP

Se ejecutará el modelo de Lean Startup de Eric Ries, el cual consiste en aumentar las probabilidades de éxito cuando una idea o modelo de negocio comienza a ser realizado, eliminando todo lo inútil o inadecuado, poniendo foco en las necesidades del cliente, contando con su retroalimentación para ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final. De esta manera se obtendrá un Mínimo Producto Viable (MVP), el cual nos permitirá ir reconociendo si realmente los clientes se sienten a gusto con el servicio, donde debemos tener presente la iteración y los cambios propuestos, hasta llegar al producto o servicio que estamos esperando.

El Producto Mínimo Viable es que la agencia de Management & Booking funcione correctamente para que la plataforma pueda operar inicialmente. Para esto, en el desarrollo se elaborará una estructura tanto de la plataforma digital como sitio web y como aplicación móvil, con las distintas herramientas dentro de la plataforma.

7.10. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la Evaluación Financiera, se realizará la identificación, valoración, y comparación de los costos y beneficios con varias alternativas de proyectos de inversión, con el objetivo de tomar las decisiones que permitan crear valor al negocio. Para ello, se estimarán los costos de inversión inicial, para proyectar los ingresos y costos en un periodo de 2 a 5 años, para la elaboración de un Flujo de Caja con y sin financiamiento, y Estados de Resultados. Los métodos que se utilizarán para evaluar los proyectos de inversión serán: Valor Presente Neto (VPN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Además, se realizará un Análisis de Sensibilidad, donde se aplicarán cambios graduales en las variables y supuestos, obteniendo el valor terminal y el retorno de la inversión.

8. DESARROLLO

8.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO – ANÁLISIS PESTEL

El Análisis del Entorno a través del análisis PEST, se detalla el entorno general: Político, Económico, Social, Tecnológico de Chile, donde se dará un enfoque a cada uno de estos temas por separado con respecto al plan de negocios planteado, pero se pondrá mayor énfasis al entorno Económico, Social y Tecnológico, ya que, la economía afecta directamente a todos los actores involucrados en este rubro; la parte social puesto a que la población en general está viviendo cambios psico-conductuales; y tecnológico porque debemos investigar qué tan necesario será esta plataforma, y cómo se está viviendo hoy en día con las tecnologías digitales.

1. Político-Legal: **Riesgo Alto** / **Oportunidad Alta**

Con el estallido social ocurrido el 18 de octubre de 2019, donde se realizaron una serie de manifestaciones y disturbios originados por el aumento de las tarifas en el metro y también con el afán de eliminar el sistema neoliberal que tiene Chile de hace más de 30 años. Frente a estos hechos, se genera uno de los principales riesgos políticos de Chile que es la incapacidad del Estado para dar respuestas a las demandas sociales. A pesar de que en esa coyuntura los músicos y los artistas en general han usado el arte para dar forma sonante a estos movimientos, jugando un rol dentro de los procesos de transformación política y cultural, el mundo de los espectáculos en vivo se ve tremendamente afectado por varios motivos. Primero que todo, el estallido social generó que el Gobierno declarara toque de queda en varias zonas de emergencia desde las 7:00 pm extendiéndose hasta las 6:00 am, provocando el cierre de los establecimientos dedicados al rubro, puesto que la mayoría funcionan en horarios nocturnos. Segundo, los locales o sitios dedicados al entretenimiento corrían el riesgo de que fueran quemados o saqueados, como lo ocurrido con el Centro Arte Alameda que terminó incendiado durante ese contexto. Y tercero, con el cierre de los establecimientos nocturnos, casi no se realizaron conciertos o eventos, por lo que generó un desempleo enorme para los artistas y una crisis económica para los locales de espectáculos en vivo. Actualmente, aún existe una incertidumbre con respecto al cumplimiento de las expectativas de las demandas sociales, por lo que el riesgo político es muy alto si es que no se toman las medidas necesarias. Si no se encuentra una manera de canalizar institucionalmente estas demandas, el riesgo es que vuelvan las protestas sociales y la violencia.

Otro gran riesgo político, es el débil desempeño de las economías por parte del Estado. Chile ha seguido una estrategia mixta, donde a las empresas se les ha prometido asegurarles que podrán endeudarse, permitir detener sus actividades sin pagar salarios (ley de protección del empleo) o posponer sus impuestos. Para los trabajadores formales, la ayuda ha sido principalmente flexibilizar el acceso a sus propios ahorros vía seguro de desempleo. Pero los artistas en general, no son trabajadores formales por lo que se han visto afectados de igual manera frente a las medidas tomadas por el Gobierno, puesto a que la mayoría no son trabajadores dependientes de alguna empresa, ni menos han

conformado su propia empresa. Son prestadores de servicios, donde casi todos generar ingresos a través de boletas de honorarios.

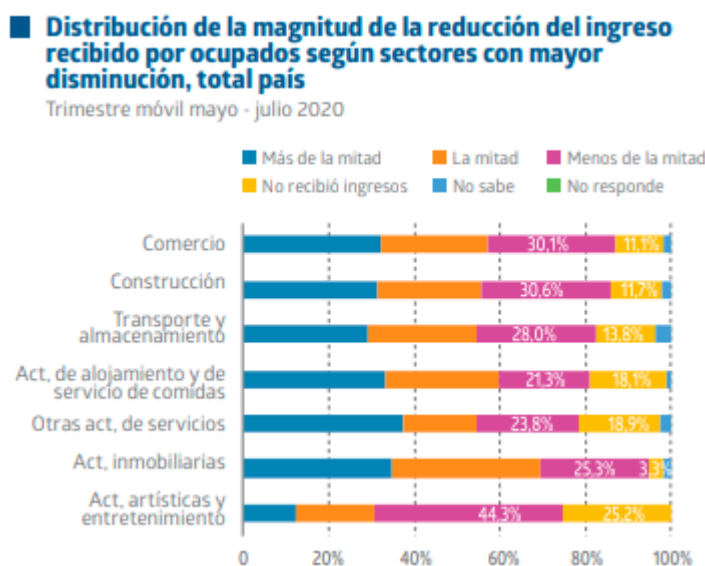
Marcos Casarin (Economista para Latinoamérica de Oxford Economics) plantea que, “la elección de Boric puede traer una mayor estabilidad política y económica al disminuir los riesgos de un posible estallido social, mientras deposita su confianza en las instituciones democráticas que ponen camisas de fuerza al gobierno presidencial”, ya sean estas el congreso dividido, que hoy en día está más equilibrado, las reglas fiscales, o la independencia del Banco Central.

Por lo tanto, se espera que con el nuevo gobierno de Gabriel Boric, en la que expresa un Estado orientado al bienestar social, llegando a acuerdos y alianzas sobre la base de la Nueva Constitución, es que pueda instaurar nuevas políticas que pretendan defender e incentivar el derecho de la cultura, la recreación, y el ocio.

2. Económico: Riesgo Medio-Alto / Oportunidad Alta

Con la crisis económica, social, y sanitaria que hemos estado viviendo, se ha visto reflejado en un aumento en el desempleo, puesto que existe un menor presupuesto para el ocio.

Ilustración 13. Distribución de la magnitud de la reducción del ingreso recibido por ocupados según sectores con mayor disminución



Fuente: Boletín Estadístico: Empleo Trimestral, agosto 2020

Al analizar las ramas de actividad económica con mayor participación en el total de ocupados, los sectores en los que más de un 40% de los ocupados tuvieron una contracción de ingresos se encuentran las actividades artísticas y de entretenimiento con un 50,9%. En el gráfico se presenta la distribución de la magnitud en la reducción reportada por los trabajadores en estos sectores, donde destacan las actividades artísticas y de entretenimiento con un 25,2%, por tener una importante proporción de ocupados que no recibieron ingresos.

Por otro lado, casi el 70% de toda la infraestructura cultural es de financiación pública y sólo un 17% se encuentra en manos privadas. Esta mínima participación del sector privado es uno de los grandes desafíos acerca de las políticas culturales que vienen desde el primer gobierno de Sebastián Piñera Echeñique van encaminadas a disminuir la presencia del Estado como principal financista y permitir la entrada de la empresa privada a través de la reforma de la Ley de Donaciones Culturales.

Una gran oportunidad es el fondo de 15 mil millones de pesos entregado por el Ministerio de la Cultura y las Artes en ayuda a los artistas, donde los recursos se utilizarán para enfrentar la baja de actividad cultural presencial a través de la adquisición de contenidos culturales (derechos de autor), el fomento de la creación artística y la protección de los espacios y organizaciones culturales afectadas en razón de la contingencia¹⁸.

Debido a la pandemia, los dueños de locales aún se están recuperando poco a poco debido al cierre de sus espacios, por lo que hubo un bajo consumo dentro de sus negocios, y que dejó sin trabajo a los artistas. Actualmente, se está reactivando nuevamente la economía de la industria con la apertura de los espacios destinados a la realización de espectáculos y la vuelta de los festivales.

El domingo 19 de diciembre de 2021, se eligió al nuevo presidente electo Gabriel Boric Font, donde los principales efectos que se observaron fue de una fuerte caída en el mercado accionario chileno, el IPSA cayó más de 7% en el momento de su apertura el lunes 20 de diciembre de 2021. Se registró una subida importante del dólar, la divisa norteamericana subió 29 pesos alcanzando un nivel histórico. Las principales razones se deben a la incertidumbre y el predominante pesimismo. Una de las cosas que más complican a los mercados es no tener certezas institucionales. Con el gobierno de Gabriel Boric se ve una oportunidad de demostrar que en América Latina se pueden reducir las abismales brechas socioeconómicas, sin llevar la economía al precipicio.

Manuel Bengolea (Gerente General de Octogone Chile) plantea que, “sea quien sea el que gobierne, el IPSA subirá un 25%, no porque sean buenos, sino porque deberán negociar pues el Parlamento está equilibrado¹⁹. Hoy, con el Parlamento equilibrado, los riesgos se han atenuado, dado que cualquier reforma importante deberá pasar por el poder legislativo, donde ahora es más difícil que logren pasar en ausencia de consensos. Por lo tanto, el riesgo económico para nuestro emprendimiento es medio-alto, porque aún existe bastante incertidumbre por todo lo que pueda realizar el futuro presidente de aquí en adelante, y a la sobre-reacción de los mercados. Pero estos fenómenos no debiesen ser permanentes, porque se espera que el nuevo presidente mantenga la virtud y la capacidad de dialogar y buscar acuerdos, generando un clima de confianza y no de incertidumbre.

¹⁸ Artículo publicado el 23 de marzo de 2020 en la página web del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Ministerio de la Cultura destinará 15 mil millones de pesos para apoyar artistas y organizaciones ante emergencia por coronavirus.

¹⁹ Artículo publicado el 17 de diciembre de 2021 por Pulso del Diario La Tercera ¿Qué pasará en la Bolsa en un gobierno de Boric o Kast? Los expertos esperan alzas, dado el bajo valor del IPSA.

3. Social: Riesgo Medio / Oportunidad Alta

Como se comentó anteriormente, uno de los principales riesgos visualizados fue el estallido social que afectó a la política, a la economía, y obviamente la dimensión social, provocando el cierre de los establecimientos dedicados al rubro generado por el toque de queda y estado de derecho, puesto que la mayoría funcionan en horarios nocturnos, dejando tanto a los dueños de locales artistas y público en general inhabilitado para poder asistir a algún evento en vivo. Aún quedan secuelas sociales por los movimientos realizados en ese entonces, y siempre está latente que la sociedad se vuelva a movilizar ante el alza de las tarifas, así como también el factor delincuencia, ya que, las demandas aún no han sido cubiertas del todo.

Los movimientos sociales han generado también cambios en las conductas psico-sociales y conductuales de las personas. Hoy en día, han cambiado los paradigmas con el teletrabajo, la oportunidad de utilizar la tecnología para ver algún espectáculo por streaming, o pedir cualquier producto a través de aplicaciones móviles. El público consumidor de espectáculos, actualmente desea asistir a un evento dentro de la cercanía de su hogar, y no alejarse tanto de su entorno.

Por otra parte, la pandemia ha provocado una tremenda inseguridad en las personas en el momento de decidir asistir a eventos por pandemia. Los locales o espacios no han demostrado ser 100% rigurosos en el momento de respetar las normas durante la realización de un espectáculo en vivo, sobre todo por los aforos permitidos.

En lo que respecta a los social, se genera una gran oportunidad para este emprendimiento, ya que, al contar ya con las tres dosis de la vacuna contra el COVID-19 y poder estar en una fase de apertura, se estimula nuevamente la asistencia a eventos, shows y festivales, reactivándose nuevamente la industria del entretenimiento. Además, existe una sensación de reencuentro y re encanto por parte de las personas hacia el arte y la cultura, debido a que estuvieron tanto tiempo sin poder tener ocio y recreación casi 2 años por el confinamiento.

4. Tecnológico: Riesgo Bajo / Oportunidad Alta

El único riesgo que se visualiza son las decisiones que tome el futuro Gobierno y la elección del Ministerio de Hacienda para calmar los mercados chilenos, y que el dólar baje. De esta manera, no afecte a los emprendedores, puesto que la mayoría de la tecnología se transa en dólares. Las propuestas que consideran innovación y emprendimiento se vuelven bastante relevantes, sobre todo considerando el momento que viven las startups.

En el año 2020 las empresas con alto grado de innovación lograron atraer una cifra récord de US\$136 millones de inversión, según cifras de la Association for Private Capital Investment in Latin America, a la par que tres empresas locales como NotCo, Cornershop y Betterfly atrajeron magnas cifras de financiamiento extranjero. Monto que sumado al Informe de Competitividad Global, publicado en junio, posicionó en segundo lugar mundial a la actividad emprendedora chilena en su etapa inicial. Datos

relevantes considerando que en Chile el 1% de las empresas que se crean son startups y están dando actualmente el 40% de los nuevos empleos²⁰.

Las propuestas del futuro presidente Gabriel Boric, define la creación de una “Banca de Desarrollo” como una transformación a la actual Corfo. Entre sus objetivos está en apoyar a las startups y scale-ups. Este banco financiará emprendimientos innovadores, buscará atraer financiamientos públicos y privados con una mirada a largo plazo, brindando apoyo técnico para sus inicios y un eventual escalamiento.

5. Medio-Ambiente: Riesgo Bajo / Oportunidad Alta

El único riesgo que se visualiza con respecto a la dimensión del Medioambiente, es que los espacios donde se realizan espectáculos en vivo, así como también los festivales, deben cumplir con la normativa vigente del Ministerio del Medio Ambiente. Es por eso que este Ministerio en el Gobierno de Sebastián Piñera ha creado la Guía de Buenas Prácticas para Eventos Medio Ambientalmente Sustentables (EMAS), para que sea un aporte a los eventos que hoy promueven las manifestaciones artísticas, culturales, y ciudadanas que se celebran a lo largo de todo Chile, para cuidar el planeta y difundir un mensaje de educación ambiental, transformándose en una herramienta concreta de acción climática, que permita disfrutar estos espacios de esparcimiento.

Por otro lado, es importante que las empresas y los emprendimientos hoy en día incorporen los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad para el cuidado del medioambiente. Esto es una excelente oportunidad para la startup, ya que, como principal objetivo se pretende formalizar el cierre de las fechas mediante contratos y firmas electrónicas a través de una plataforma digital.

8.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Según la información que entrega la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) dentro de las actividades personales realizadas en el tiempo libre se consideró la asistencia a eventos culturales, de entretenimiento, deportivos, celebraciones cívicas y religiosas. En el año 2015, la asistencia a eventos de espectáculos en vivo, sobre todo conciertos musicales, se concentra en los días de fin de semana con una tasa de participación de sólo el 11,90% de las personas en su tiempo libre. Este dato corresponde aproximadamente a 2.100.000 personas. Por otro lado, en los días de semana la participación es más reducida, alcanzando un 4,2%, que corresponde aproximadamente a 755.000 personas. El tiempo destinado también es mayor los fines de semana con 3.05 horas, mientras que en un día de semana el promedio es de 2.35 horas. En general, no se observan diferencias relevantes entre hombres y mujeres. Los jóvenes entre 12 a 24 años, son los que más asisten a eventos y espectáculos en vivo con un 16,7% que corresponde aproximadamente a 351.000 personas²¹.

²⁰ Artículo publicado el 12 de noviembre de 2021 por Piensa Digital del Diario La Tercera “Las propuestas de los presidenciales en startups y transformación digital”

²¹ La Dimensión Personal del Tiempo, Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT), 2015.

8.2.1. Tendencias dentro de la Industria

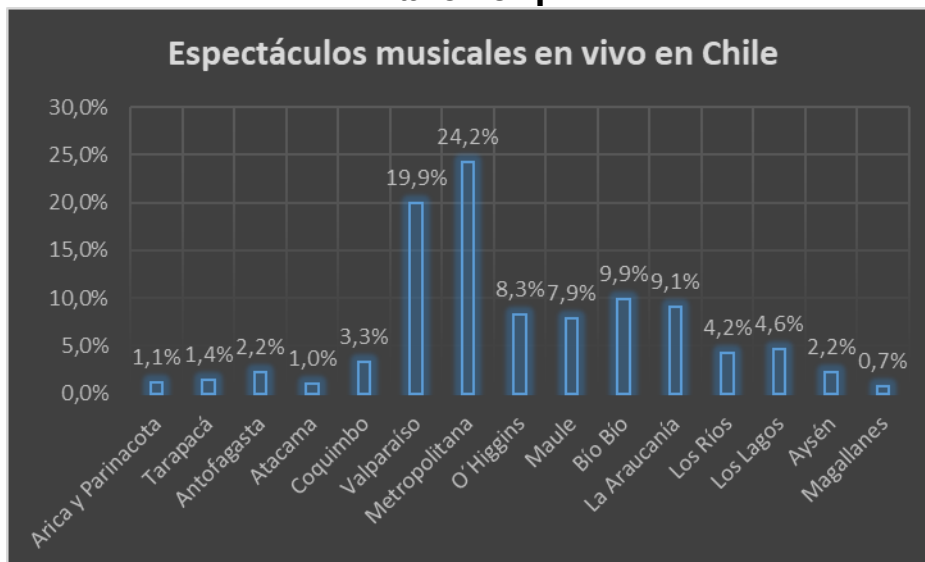
Dado a los avances tecnológicos, principalmente por plataformas digitales, redes sociales, y aplicaciones móviles como: Spotify, YouTube, Apple Music, Deezer, Netflix, entre otros; han permitido a los artistas hoy en día ganar dinero de otras maneras, no solamente realizando espectáculos en vivo de manera presencial, sino que también a través de *streamings*, inclusive realizando series autobiográficas. La distribución digital de contenido multimedia por internet a través de éstas plataformas digitales, ha dado la posibilidad al público consumidor de acceder en cualquier momento y a cualquier hora que lo desee desde un PC o un móvil, contenidos de televisión, películas, música, podcast, entre otros. Lo anteriormente señalado hace mención al concepto de “*All Access*”, que como señala Marco de La Vega de Mezzanine, es “una línea directa al contenido de los artistas que le gustan. Varios artistas han construido sus carreras usando esto como un formato para obtener beneficios económicos y vender contenidos exclusivos, entrevistas, shows, etc”.

Por otro lado, los locales o venues, específicamente los bares y restaurantes, así como también las terrazas de los hoteles y los casinos, han aumentado el número de espacios para la realización de eventos o espectáculos en vivo, como se menciona en la sección de Economía y Negocios del Mercurio “las ventas de restaurantes y bares suman US\$4.700 mills y número de locales crece en un 37% en diez años”.

8.2.2. Espectáculos musicales en vivo en Chile

Como se puede visualizar en el Gráfico con respecto a los Espectáculos Musicales en vivo por regiones en Chile, la mayor cantidad de salas y espacios para shows o espectáculos se encuentran concentradas en la zona centro y en la quinta región del país, donde se realizan en su mayoría en la RM con un 24,2% de las salas, y en segundo lugar en Valparaíso (19,9% de las salas). En tercer lugar, se encontraría la región del Bío Bío con un 9,9%.

Ilustración 14. Espectáculos Musicales en vivo por regiones de Chile en el año 2014

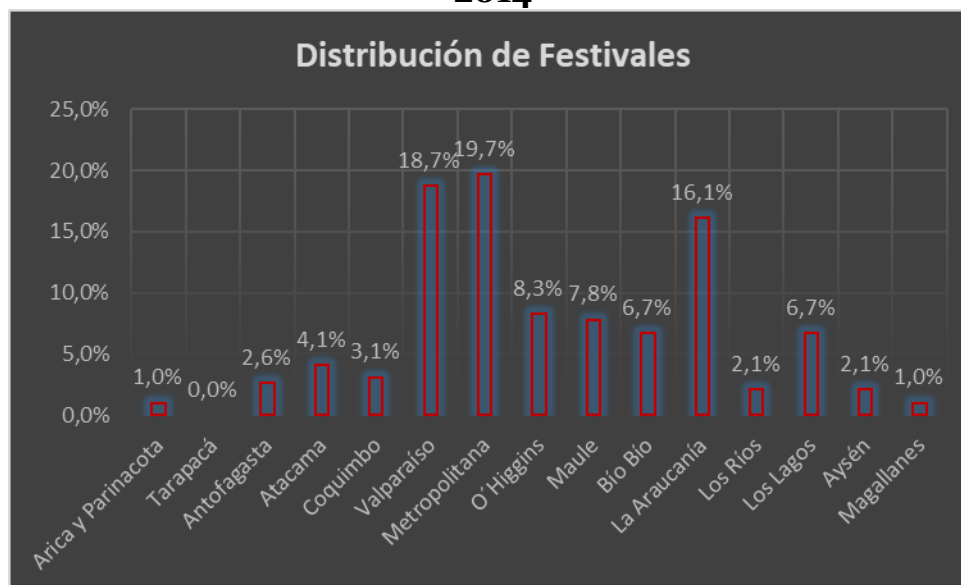


Fuente: Elaboración Propia en base al Informe “La Industria musical independiente en Chile”, CORFO - IMI CHILE – OPC – SCD, 2015

Según lo que señala el informe “Diagnóstico y caracterización de la Economía Creativa” (2015), el sector que menos participación tuvo fue el teatro con un 18% de asistencia, los espectáculos de danza con un 23% y las artes visuales con un 25%. Con respecto a los Grupos Socio-económicos (GSE), señala que las personas que más asistieron a los de conciertos y recitales fue el GSE ABC1 con un 46,7%, y el GSE E sólo fue de un 12,1%. El cine también es el sector que más participación tuvo con un 45%. En el sector de la música, la frecuencia de asistencia de los chilenos es de 2 a 3 conciertos al año en promedio.

Por otro lado, existe una escasa actividad de festivales dentro del país, concentrándose también en la RM contando con casi un 19,7% de los festivales ([Anexo 13.2](#)); en segundo lugar, se concentra en la región de Valparaíso similar a la de la zona central con un 18,7% (Festival de Viña del Mar, Festival del Huaso de Olmué, entre otros), y se suma la región de la Araucanía con un poco más de un 16%, y la región de O’ Higgins con un 8,3%. La mayor cantidad de personas que asisten a los espectáculos o shows con entradas pagadas es también en la RM, con casi un 72,8%, y en Valparaíso un 12,2%.

Ilustración 15. Distribución de Festivales por regiones de Chile en el año 2014



Fuente: Elaboración Propia en base al Informe “La Industria musical independiente en Chile”, CORFO - IMI CHILE – OPC – SCD, 2015

Es importante que la industria del entretenimiento, y sobre todo las agencias impulsoras del arte o desarrollo de talentos, agencias de management & booking de artistas, agentes y promotores del arte y la música, tomen la iniciativa para activar lo más rápido posible la economía de la industria del entretenimiento en conjunto con las empresas que realizan los espectáculos, las productoras de eventos y de festivales.

8.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

8.3.1. Análisis de Clientes (Artistas)

La Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD) hoy en día cuenta aproximadamente con 9.015 socios concentrados mayoritariamente en la Región Metropolitana con un 72,8% de los socios, y luego el mayor porcentaje lo tiene la Región de Valparaíso con un 6,7% de los socios. Los 9.015 socios es la única pista respecto al número de músicos de la región, lo que evidencia que la industria de los espectáculos en vivo aun es bastante pequeña en nuestro país, el gran número de pymes existentes, y la gran cantidad de trabajadores informales.

El 61,6% de los músicos se desempeña al mismo tiempo como autores e intérpretes. El dato que llama mucho la atención, es que 1 de cada 10 músicos es mujer.

8.3.1.1. Entrevista a Artistas

Para los Clientes como los artistas, se entrevistaron a las siguientes personas:

1. Lucía Covarrubias - Cantante y compositora, ganadora de la Canción Internacional del Festival de Viña del Mar año 2016.

2. Diego Ellwanger – Vocalista de la banda Triciclo Parlante, ex baterista de la banda chilena Kudai.

3. Iván Fernández – Artista escénico y Dramaturgo de obras de teatro.

4. LeoFonk – Baterista de sesiones.

5. MilenaSax – Cantante y compositora, músico de sesión del programa “Yo Soy”.

En general, todos los artistas ven y comentan que las personas están con muchas ganas de volver a asistir a eventos, y que notan que las personas en general están valorando mucho más el arte y la música que antes de la pandemia.

Por otro lado, los artistas comentan que existe bastante informalidad en los acuerdos al momento del cierre de las fechas, pero resulta que ellos también han pecado por lo mismo, no dando la importancia que se merece realizar los acuerdos y las condiciones a través de documentos por escritos, o auto gestionándose sin tener el apoyo de una agencia de booking. También comentan que existen muy pocas oportunidades para mostrar su arte debido a la alta competencia y al monopolio que tienen algunas productoras con respecto a los festivales y otro tipo de eventos. Las condiciones en general son bastante precarias, sobre todo hoy en día a la gran incertidumbre y no contar con el apoyo adecuado.

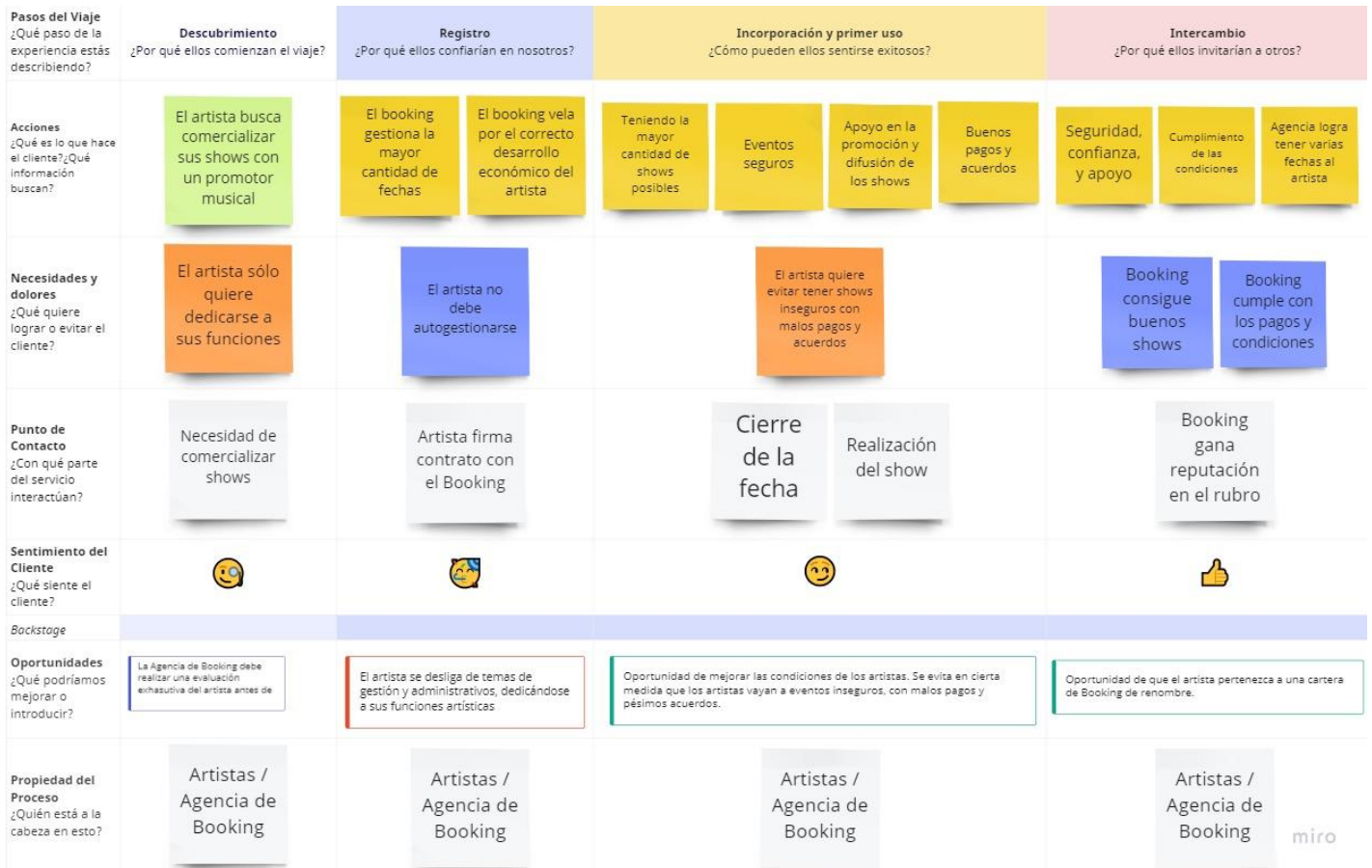
Generalmente sus amigos también son artistas, y son influenciados por ellos y por su pareja. Les preocupa siempre tratar de ser mejores artistas y mejores profesionales, y sus sueños son poder masificar su arte y tener una estabilidad económica con su trabajo, aspiran que su arte llegue a la mayor cantidad de personas posibles, llenarse de aplausos, y recorrer muchos lugares en el mundo.

Todas éstas entrevistas se pueden encontrar en el [Anexo 13.6](#).

8.3.1.2. Viaje del Cliente (Customer Journey para Artistas)

El primer Journey Map realizado es para el viaje que tienen los artistas como clientes de las agencias de Management & Booking, donde la primera acción que realiza el artista como descubrimiento o la información que busca para comenzar el viaje es la de comercializar sus shows con un manager/promotor musical, generalmente reuniéndose con varios de ellos para decidirse y firmar contrato con alguno. La necesidad del artista nace porque siente que pierde tiempo auto gestionándose, y sólo quiere dedicarse a sus funciones artísticas como tal. El punto de contacto es la necesidad de comercializar shows tanto de los artistas como de las agencias de booking. Para mejorar este punto de contacto, las agencias de booking deben realizar una evaluación más exhaustiva de los artistas antes de pensar en comercializar sus presentaciones en vivo.

Ilustración 16. Customer Journey de Artistas como cliente de una Agencia de Booking



Fuente: Elaboración Propia en base a la herramienta online Miro

El artista se decide por la agencia de booking que le brinda la confianza en términos de gestionar la mayor cantidad de fechas o presentaciones en vivo, y que la agencia pueda velar por su correcto desarrollo económico. De esta manera, y como se mencionó anteriormente, el artista quiere evitar la auto gestión, dedicándose netamente a crear, ensayar, y presentarse en vivo. Como punto de contacto, el artista firma contrato con la agencia de booking, en el cual se celebra y se definen las condiciones de trabajo entre ambos.

El artista se siente exitoso teniendo la mayor cantidad de fechas posibles, obviamente dentro de los límites de acuerdo a las estrategias de desarrollo de la carrera artística. Por otro lado, al cerrar fechas mediante una agencia de booking, el artista se presenta en eventos más seguros, con mejores pagos y acuerdos, generando una tremenda oportunidad. Además, la agencia de booking debe brindar el apoyo con respecto a la promoción y la difusión no sólo de su arte, sino que también de las fechas donde se presentará el artista. El punto de contacto es el cierre de la fecha, donde la agencia de booking lo consulta antes con el artista para su posterior realización del show. El artista en este punto muchas veces no se siente muy exitoso, ya que, existen agencias de booking que exigen un pago mensual, pero hay meses que no cierran ninguna fecha. Por eso es tan importante que los artistas ingresen a una agencia de booking seria y que brinde la confianza que necesita.

Los artistas pertenecientes a la agencia de Management & Booking, pueden recomendar los servicios, generalmente de boca en boca. La recomendación viene dada por la seguridad, la confianza, y el apoyo que sienten al pertenecer al booking. Así como también, porque la agencia de booking cumple siempre con las condiciones acordadas en el contrato inicialmente firmado con el artista, y porque también se logra una cantidad adecuada de fechas. Esto es lo que realmente necesita el artista, que se cumplan los pagos y el cierre de buenas fechas. El punto de contacto aquí, es que el booking gana reputación dentro del rubro del espectáculo. En este punto como oportunidad, es que el artista pueda pertenecer a un booking con un roster de renombre, facilitando el cierre de fechas en los mejores locales, festivales, y eventos en vivo en general.

8.3.1.3. Mapa de Empatía para Artistas

¿Qué ve? La mayoría de los artistas ven que las personas están con muchas ganas de volver a asistir a espectáculos en vivo post-pandemia, y valorando más la música chilena. La mayoría de los artistas ven en su entorno en general, que existe bastante informalidad en los acuerdos al momento del cierre de las fechas, pocas oportunidades para mostrar su arte debido a la alta competencia y al monopolio que tienen algunas productoras con respecto a los festivales y otro tipo de eventos, y que no existe un buen pago por las presentaciones en vivo. El problema que ven es la gran incertidumbre y no contar con el apoyo adecuado. Generalmente sus amigos también son artistas, pero también cuentan con el apoyo de sus familias y otro tipo de amistades.

¿Qué oye? Están oyendo que se viene un buen panorama post-pandemia, con la reactivación y la apertura de establecimientos, y que existe un ánimo muy esperanzador para salir nuevamente adelante con la industria. Están oyendo mucho que los artistas se deben apoyar entre ellos mismos para salir adelante en esta nueva etapa, y ser menos competitivos y más colaborativos dentro de la industria. Están oyendo que las personas ahora valoran mucho más el mundo artístico, sobre todo cuando vuelven a tener la posibilidad de ver algún espectáculo en vivo. Generalmente les convence la opinión de otros artistas con más experiencia. También los influyen sus amigos y la pareja, ya que, los incentivan a buscar nuevas estrategias y apoyo.

¿Qué piensa y siente en realidad? Lograr siempre transmitir un sentimiento y una experiencia a través de su trabajo. Les preocupa siempre tratar de ser mejor artista y mejor profesional, que las actividades que realizan sean bien ejecutadas, y de buena calidad. Les quita el sueño volver a tocar en vivo post-pandemia. Sus sueños y aspiraciones son poder masificar su arte y poder vivir de ello, que su arte llegue a la mayor cantidad de personas posibles, llenarse de aplausos, y recorrer muchos lugares en el mundo. Todos aspiran a tener una estabilidad económica y tener el reconocimiento en los grandes escenarios de la industria.

¿Qué dice y hace? Antes de la pandemia se vivió una pequeña depresión y una actitud negativa, de enojo y desilusión. Todos los artistas vivieron una situación similar. Actualmente existe una actitud positiva desde que la pandemia empezó a disminuir y comenzar la vuelta a la nueva normalidad. Siempre se demuestran en público con una

actitud positiva y optimista. Cuando hablan sobre su carrera, siempre lo hacen de una manera respetuoso, pero a veces pueden ser poco honestos o sinceros.

¿Qué esfuerzos hace el cliente? El mayor obstáculo es lograr una estabilidad económica, que se traduce en su mayor frustración. Que el público no valore el trabajo que hay detrás de un espectáculo en vivo, y no esté dispuesto a pagar lo que cuesta realmente el show. Está dispuesto a asumir riesgos como, por ejemplo, en seguir invirtiendo en tener mejor equipamiento. Esta dispuesto a asumir riesgos de entrar a nuevas plataformas digitales para llegar más lejos con su arte.

¿Qué resultados obtiene el cliente? Que sus proyectos tengan visibilidad dentro de las RRSS para poder armar grupos, y promocionar sus presentaciones en vivo. Utilizan las RRSS como herramientas para medir su éxito o sus metas. Generar planes y estrategias de corto, mediano, y largo plazo, en base a la constancia, orden, y perseverancia. Tener un equipo de trabajo adecuado que logre la sinergia adecuada para lograr sus metas y objetivos (sonidistas, iluminadores, tramoya, entre otros). La mayoría de los artistas quiere pertenecer a una agencia de booking, o lograr tener inversionistas para apoyarlos en sus proyectos.

Ilustración 17. Mapa de Empatía para Artistas



Fuente: Elaboración Propia en base a las Entrevistas realizadas a los Artistas

8.3.2. Análisis de Clientes (Locales o Venues)

Los espacios para los espectáculos en vivo, destinados a la música y el arte en Santiago de Chile son bastante escasos, son aproximadamente 25 los principales sitios que realizan eventos y espectáculos en vivo, sobre todo para el rubro de los shows musicales ([Anexo 13.2](#)). En Santiago de Chile, existen aproximadamente unos 22 festivales que aún se realizan en el área ([Anexo 13.3](#)).

8.3.2.1. Entrevista a Locales o Venues

Para nuestros Clientes como son los locales o venues, se entrevistaron a las siguientes personas:

- 1. Juan Carlos Velásquez** - Dueño de los locales Club Amanda y Club Chocolate.
- 2. Marcia Jadue** – Gestora Cultural de Patio Bellavista / Asesora Ministerio de Cultura / Jurado de los Premios Pulsar (Categorías Balada Pop/Romántica y Música para primera infancia)
- 3. Leonardo de la Cerda** - Gestor cultural y RRPP de Candelaria Bar, Azotea Matilde, y BosqueLuz.
- 4. Aldo Salgado** – Dueño del local Ópera Catedral

5. Pablo Jara – Dueño del local Arte Pacto Bar

En general, todos los dueños y administradores de locales, gestores culturales, y relacionadores públicos que fueron entrevistados, y que se dedican a la industria de los espectáculos en vivo, la mayoría ha trabajado también en productoras realizando festivales y eventos importantes. Ven lo difícil que es para los artistas poder desarrollar su carrera artística en Chile. Ven la constantemente dificultad que tienen los artistas para sustentarse y poder vivir de su arte. Existe bastante precariedad laboral e informalidad, y eso ha sido una culpa compartida entre todos los actores involucrados dentro de la escena. Los actores entrevistados en este estudio comentan que han intentado que los artistas vivan una bonita experiencia cada vez que visitan sus locales o espacios, pero así igual consideran que los pagos son bajos y ellos lo reconocen. Lo que más llama la atención es que sus mayores problemas aún son de tipo técnico, siendo que la ficha técnica, el backline, los equipos y el sonido para un artista y sus espectáculos es fundamental. Están al tanto de que muchos de sus pares no cumplen con las condiciones y acuerdos pactados directamente con el artista o con una agencia de booking. Por otro lado, la opinión con respecto a quienes son más informales, si son los artistas o sus pares, está dividido. Generalmente son influenciados por sus parejas y por otras personas que también se dedican a la producción de eventos, o que trabajan en locales o espacios para eventos.

Por otro lado, están buscando nuevas oportunidades, no solamente en Chile, sino que, en otros países, debido a la inestabilidad económica y la gran inseguridad que existe. En el caso de Juan Carlos Velásquez (dueño de Club Chocolate y Club Amanda) está buscando espacios y locales ubicados en España y Estados Unidos para comenzar a invertir afuera. En el caso de Marcia Jadue (gestora Cultural de Patio Bellavista y Jurado de los premios Pulsar) está realizando un MBA en Valencia, España; para perfeccionar su profesión. Sus sueños y aspiraciones son seguir creciendo y contribuyendo en la industria de los espectáculos en vivo.

Por otra parte, a la mayoría de los locales o venues les acomoda trabajar con empresas ticketeras de venta de entradas para eventos, porque lo consideran un excelente sistema para hacer pre-venta, y así asegurar la venta de tickets. Así como también, les mencionan que les entregan datos como tiempo, espacialidad de pago, formas de pago, que se pueden conseguir a través de éstas ticketeras (CRM). Mientras mayor volumen de datos mejor para conocer el perfil del público o de los clientes.





Todas éstas entrevistas se pueden encontrar en el [Anexo 13.5](#).

8.3.2.2. Viaje del Cliente (Customer Journey para Locales o Venues)

El segundo Journey Map realizado a los dueños de locales como clientes de las agencias de Management & Booking, donde comienzan el viaje con la necesidad de realizar un show o espectáculo en vivo en su local, donde generalmente buscan información de artistas, los cuales los derivan a su representante o promotor musical si es que tiene. La necesidad nace en base a generar ganancias y obtener un alto consumo con la realización del show en vivo. Al igual que el Journey Map anterior, el punto de contacto es la necesidad de comercializar o realizar shows para generar posibles ganancias. Para

mejorar este punto de contacto, tanto los artistas como las agencias de booking y los dueños de locales deberían potenciar sus RRSS, para que cada uno de los actores busquen la información que necesitan, antes de visitar el lugar de manera presencial.

Ilustración 18. Customer Journey de Locales de Espectáculos en Vivo como cliente de una Agencia de Booking

Pasos del Viaje ¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?	Descubrimiento ¿Por qué ellos comienzan el viaje?	Registro ¿Por qué ellos confiarían en nosotros?	Incorporación y primer uso ¿Cómo pueden ellos sentirse exitosos?	Intercambio ¿Por qué ellos invitarían a otros?
Acciones ¿Qué es lo que hace el cliente? ¿Qué información buscan?	Necesidad de realizar un show	Calidad y variedad en el roster de artistas Seriedad en los procesos	Historial de shows exitosos del artista Historial de alta concurrencia o ventas de entradas	Cumplimiento de las condiciones Precio-calidad
Necesidades y dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente?	Generar ganancias y alto consumo con un show	Los artistas cumplen con los requisitos	Material y apoyo para una correcta promoción y difusión	Show con ganancias Genera experiencia en el público
Punto de Contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	Necesidad de realizar un show	Selección del artista	Cierre de la fecha Realización de show	Pagos por funciones
Sentimiento del Cliente ¿Qué siente el cliente?				
<i>Backstage</i>				
Oportunidades ¿Qué podríamos mejorar o introducir?	Todos los involucrados deberían potenciar sus RRSS para que el descubrimiento sea mucho más expedito	Generalmente los dueños de locales confían más en las agencias de booking que trabajan en base a contratos y que generan seriedad durante todo el proceso	Los dueños de locales se sentirán exitosos cuando el show realizado haya tenido una alta convocatoria de público para generar ganancias, ya sea por la venta de entradas o el alto consumo	Todos los involucrados deberían ser empresas para que el pago sea a través de facturas
Propiedad del Proceso ¿Quién está a la cabeza en esto?	Local o Venue / Agencia de Booking	Local o Venue / Agencia de Booking	Local o Venue / Agencia de Booking	Local o Venue / Agencia de Booking miro

Fuente: Elaboración Propia en base a la herramienta online Miro

Los dueños de locales se interesan por una agencia de booking por la diversidad del listado o roster de artistas que poseen, por la variedad de estilos y de categorías. En la primera reunión, el local se interesa por una agencia de booking por el nivel de seriedad que conlleva realizar todos los procesos hasta finalizar en el cierre y realización de la fecha. Para el local es importante que los artistas que maneja el booking cumpla con los requisitos que ellos están buscando para el espectáculo en vivo. Como punto de contacto, se llega a la selección del artista que dará un show en su local en conjunto con la agencia de booking. Para que las agencias de booking sean seleccionadas por el local, es importante que las agencias demuestren seriedad durante todo el proceso, y que ojalá trabajen en base a contratos.

Los dueños de locales se sienten exitosos, cuando la agencia de booking le hace saber que ha obtenido buenos resultados en otros lugares o venues con los artistas que manejan. Es importante que la agencia de booking muestre un historial de shows exitosos y de alta concurrencia de público, para dar la confianza que necesita el local para realizar el evento. Para ello, la agencia de booking debe apoyar en la promoción y difusión de la fecha con todo el material adecuado que se necesita. El punto de contacto es el cierre de la fecha, donde la agencia de booking lo consulta antes con el artista para su posterior realización del show. Este cierre de fecha, generalmente se celebra con la firma de un contrato entre la agencia de booking y el local o venue, para la posterior realización del show. En muchas ocasiones, los dueños de locales no aceptan realizar este cierre mediante contrato, debido a que este rubro es bastante informal y en muchas ocasiones el pago de la fecha se realiza con dinero en efectivo, y no por transferencia, boletas de honorario, o facturas, como realmente lo deberían realizar todos los locales.

En relación a la recomendación que pueden realizar los dueños de locales sobre el servicio de la agencia de booking, generalmente se da por la boca en boca, y se debe por el cumplimiento de las condiciones y también por el precio-calidad con respecto al artista seleccionado del booking para dar un espectáculo en vivo en su local. Además, los dueños de locales al obtener ganancias por el evento, se fijan en la experiencia que se lleva el público al apreciar un show en vivo de un artista en particular, por lo que regularmente repiten el mismo artista en su parrilla un par de meses después. El punto de contacto se da en el pago por las funciones de cada uno de los actores involucrados. Con el fee cobrado por la agencia de booking o por los porcentajes obtenidos por las ventas de las entradas, y que posteriormente la agencia de booking le pagará al artista, los dueños de locales ven la conformidad de todos los implicados, donde la oportunidad para que todo esto sea más expedito es que cada uno sea una empresa, para que los pagos se realicen a través de facturas.

8.3.2.3. Mapa de Empatía para Locales o Venues

De esta manera, se responde a las preguntas del Mapa de Empatía, que nos permitirá analizar de mejor manera a nuestros clientes y cómo poder satisfacer sus necesidades con nuestro emprendimiento o servicio.

Ilustración 19. Mapa de Empatía para locales o venues:



Fuente: Elaboración Propia en base a las Entrevistas realizadas a los Locales o venues

¿Qué ve? Ven la dificultad que tienen los artistas para sustentarse y poder vivir con el arte que realizan. Ven precariedad laboral e informalidad en el rubro de los espectáculos en vivo. Es por ello, que tratan de que el artista viva una experiencia cada vez que visitan sus locales o espacios. Ven que la mayoría de los problemas son de tipo técnicos, y actualmente de aforo según las medidas para prevenir el coronavirus.

¿Qué oye? Oyen constantemente que el mundo del espectáculo en vivo está asociado a las drogas y a la noche, siendo que los espectáculos en vivo pueden ser a cualquier hora del día, y no necesariamente está ligado a vicios. Generalmente son influenciados por otras personas que se dedican a la producción de eventos, o que pertenecen o trabajan en algún otro local, bar, o espacio para eventos. En el caso de los dueños de locales, es difícil que se relacionen con otros dueños de locales. Esto, porque están preocupados de lograr sus propios objetivos y marcar la diferencia con el estilo que han instaurado. Sus amigos y su pareja hablan de buena manera con respecto al trabajo que realizan, y los apoyan con ideas de proyectos.

¿Qué piensa y siente en realidad? Los conmueve que en nuestro país esté pasando por tanta inseguridad laboral, delincuencia, así como también de inestabilidad económica. Sus sueños y aspiraciones son seguir creciendo y contribuyendo en la industria de los espectáculos en vivo realizando más y mejores proyectos.

¿Qué dice y hace? Hablan con los artistas en base a su experiencia, oyen más de lo que dicen. Tratan de siempre tener una sinergia, un vínculo con todos los actores involucrados en el momento del cierre de una fecha. Tratan de mantener siempre una actitud resolutive y de transmitir tranquilidad y seguridad.

¿Qué esfuerzos hace el cliente? Realiza esfuerzos para que los espectáculos en vivo no fallen con respecto a la parte técnica y de presupuestos. Realiza esfuerzos para que exista una buena convocatoria y que la promoción de la fecha sea la adecuada.

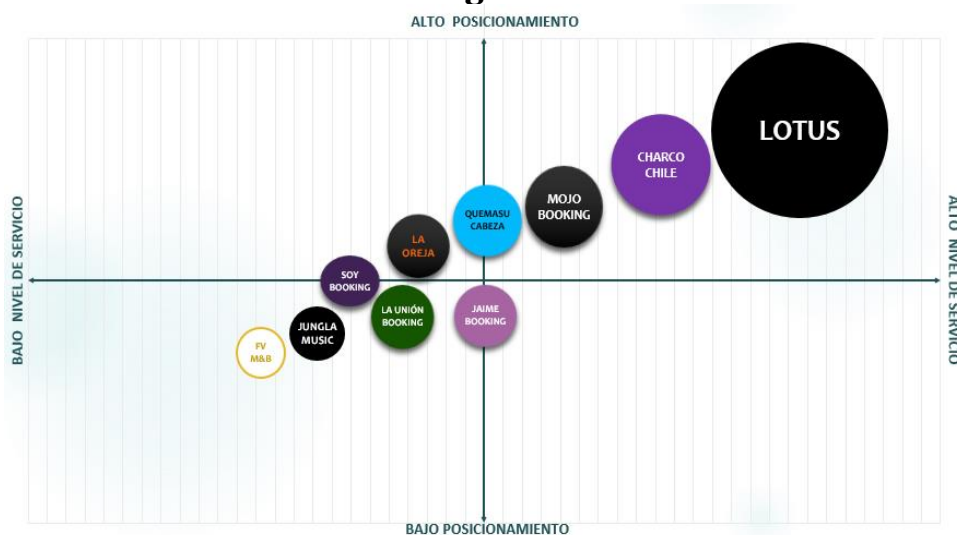
¿Qué resultados obtiene el cliente? Aspiran a que sus locales tengan una diferenciación y se posicionen dentro de la escena, y siempre evolucionar para ir cumpliendo con las expectativas de sus clientes. Miden sus resultados RRSS y las ventas de entradas a través de sistemas de tickets, donde rescatan datos importantes para estadísticas. El medio digital que más utilizan para promocionar y difundir un evento es Instagram.

8.3.3. Análisis de los Competidores (Agencias de Management & Booking)

Se realizó una investigación de todas las agencias de booking & management que operan dentro del rubro de los espectáculos en vivo en nuestro país. Esta investigación se realizó a través de la búsqueda en las diferentes redes sociales como Instagram y Facebook, a través de la página web de IMI Chile, y conversando con diversos actores que trabajan dentro de la industria como: artistas de distintas disciplinas, músicos, dueños de locales, administradores, ingenieros de sonido, relacionadores públicos, managers, agentes y promotores de artistas.

Hoy en día existen 33 agencias vigentes de booking & management ([Anexo 13.4](#)), los cuales serán nuestros competidores. A continuación, se presentará una Matriz de Competidores o Mapa de Posicionamiento, el cual fue construido en base al tamaño que tienen las agencias o productoras, y esto lo determina la cantidad de personas que trabajan en ella (tamaño del círculo) y la cantidad de artistas que pertenecen a su lista o cartera. Por otro lado, el posicionamiento que es el imaginario colectivo de los clientes (de todos los artistas, y de locales y venues), y que la mejor manera de saber el posicionamiento que tienen las agencias de Booking & Management es preguntándoles a los clientes que son los que perciben la oferta de manera global dentro del mercado. Por último, el nivel de servicio que representa el grado de satisfacción de los clientes donde éstas agencias deben entregar lo necesario tanto a los artistas como a los locales y venues donde se realizan espectáculos en vivo para cumplir con lo esperado.

Ilustración 20. Matriz de Competidores de las agencias de Management & Booking en Chile



Fuente: Elaboración Propia

En este Mapa de Posicionamiento se realizó con las 10 agencias de Booking más importantes dentro de la industria, y el análisis de los cuadrantes se realizó respecto al eje X que sería el Posicionamiento, y el eje Y que sería el tipo de Nivel de Servicio, el cual se puede visualizar a compañía Lotus Producciones como el líder competidor, donde el tamaño de su círculo es proporcional a su tamaño físico (tamaño de la empresa), es decir, a la cantidad de personas que trabajan allí, dedicadas al Booking & Management.

El líder competidor que es Lotus Producciones, es la empresa que objetivamente posee una mayor cuota de mercado dentro del rubro de los espectáculos en vivo, y es la productora que lidera las ventas y cumple el servicio esperado y con casi todos los objetivos. Fue creada por Sebastián De la Barra junto a Maximiliano del Río y Matías Awad, comenzando con la realización de festivales de música reggae, luego el festival Maquinaria, y en el año 2011 con Lollapalooza Chile, el cual ya lleva 9 ediciones hasta la fecha. Cuenta con más de 15 años de trayectoria, liderando la producción de espectáculos masivos en Chile, con estándares a nivel mundial en materia de producción. Además, cuenta con un departamento de Booking en el cual se trabaja para unas 12 a 15 bandas de música y cantantes nacionales e internacionales de primera categoría dentro de su roster de artistas, entre los cuales se encuentran Molotov de México, Francisca Valenzuela, 31 Minutos, Camila Moreno, Quique Neira, entre otros. Actualmente, trabajan aproximadamente unas 40 personas en total, y en el departamento de Booking unas 4 a 5 personas aproximadamente.

En el caso de los retadores, se encuentra Charco Chile, que es una agencia que nace del departamento de Booking de Lotus, haciéndose independiente de la productora en el año 2015. En el caso de Mojo Booking, pertenece a la agencia de Gustavo Abatte, que es un promotor que trabaja hace muchos años en el departamento de Booking de Lotus. Por lo tanto, todas estas agencias y las personas que trabajan en ellas, cuenta con una vasta experiencia en el negocio de los eventos en vivo, shows y festivales, y que han nacido de la mano del líder competidor, compartiendo el booking de los mismos artistas. En el caso particular de Quemasa Cabeza, es una compañía discográfica independiente, que fue fundada en el año 1998 por los hermanos Jorge y Rodrigo Santis, junto con

Walter Roblero. Actualmente Quemasucabeza se conforma de un trío directivo entre Rodrigo Santis, su pareja Carla Arias y el ingeniero productor Rodrigo Madrid, donde trabajan para unas 20 bandas de música dentro de su roster de artistas, entre los cuales se encuentran Gepe, PedroPiedra, Fármacos, Princesa Alba, entre otros.

De esta manera, con las estrategias que se quieren lograr, la idea es ir desplazando a nuestra agencia (Felipe Velasco Management & Booking, en el Mapa como FV M&B) hacia la derecha, es decir, aumentar su posicionamiento de la marca, y ser reconocidos dentro del mercado. En pocas palabras, cuando los clientes (locales o venues, y artistas) busquen servicios de gestión y desarrollo artístico, debemos estar dentro de sus alternativas a considerar. Y esto es sumamente importante, porque es el primer paso del Customer Journey en este punto de contacto y proceso de decisión, que lo veremos en el siguiente punto dentro del Análisis de los Clientes.

8.4. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

8.4.1. Rivalidad entre competidores

El análisis de la rivalidad existente entre los competidores dentro de la industria de los espectáculos en vivo relacionados al modelo de negocio, son todas las agencias de booking & management artístico presentes en la industria, que cuentan con el mismo segmento de clientes que son los locales o venues y los artistas, y que además ofrecen el mismo servicio que está enfocado en el desarrollo de la carrera artística y en la realización de fechas o shows para los artistas con los locales o espacios dentro de la industria. Pero, en Chile aún no existe absolutamente ninguna agencia de este tipo que realice sus funciones a través de una plataforma digital, que sería el modelo de negocio impulsado por la agencia de management & booking. Hoy en día, todos los competidores cierran fechas a través de correos electrónicos, vía WhatsApp, y no todos funcionan a través de contratos formales, ni menos a través de algún sitio web o aplicación móvil.

Por otro lado, las productoras como Lotus Producciones (realizadores del Festival Lollapalooza Chile), los grandes sellos discográficos como Sony Music, Universal Music, y Warner Music, y los sellos independientes, que suelen contar con áreas, departamentos, o personas que se dedican también a entregar el servicio de desarrollar la carrera artística, velar por la economía de los artistas, y a cerrar fechas con los locales para realizar shows o eventos.

Para este modelo de negocio, las dos grandes amenazas serían las grandes productoras y los grandes sellos discográficos, pues son los que se llevan el gran porcentaje de las ventas dentro de la industria, y por la amplia red de contactos con la que cuentan, sobre todo para poner a sus artistas en la cartelera de programación de los venues o festivales más importantes dentro de la AMS, que es nuestra área de estudio. Así como también, que los artistas comiencen a auto gestionarse a través de los streaming, generando ganancias sin la administración y la gestión de una agencia de booking.

- **Crecimiento del Sector.** Como se mencionó al inicio de este estudio, la industria de los espectáculos en vivo ha tenido un alto crecimiento sobre todo entre los años 2012 y 2013 hasta antes de la crisis sanitaria, donde se cerraron

todos los establecimientos y espacios por el confinamiento. Durante esos años se nacieron bastantes agencias de Management & Booking debido al boom explosivo de la creatividad, generando una alta competencia y un alto nacimiento de artistas en todo el país. Entre los años 2005 y 2013 creció un 536% el número de empresas de la industria musical, llegando a existir 1.139 empresas del sector en el año 2013. En el mismo periodo, las ventas experimentaron un aumento de 2.270%, mientras que el número de trabajadores dependientes aumentó un 436%.

- **Demografía de competidores.** Casi la mayoría de las agencias de Booking & Management pertenecen a la Región Metropolitana, sólo hay algunas excepciones como la Unión Booking que pertenece al sello discográfico Río Bueno, el cual es originalmente de la Región de Los Lagos, pero que opera y tiene sus oficinas en Santiago.
- **Barreras de Salida.** Las barreras de salida presentes en la industria de los espectáculos en vivo es la gran competencia que existe, debido a la cantidad de artistas que requieren realizar shows versus la baja oferta de locales y espacios destinados a los espectáculos en vivo. Dentro de la AMS, existen cerca de 30 espacios vigentes destinados a la realización de eventos ([Anexo 13.2](#)). Otra barrera de salida, son los resultados que se muestran en la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural del año 2012 realizado por el Consejo de la Cultura y las Artes, que como es esperable, el nivel socioeconómico influye fuertemente en el acceso a bienes culturales. En el caso de la música, donde la razón principal de por qué las personas no asisten a conciertos o espectáculos en vivo es por la “falta de dinero (31%), seguido por la “falta de tiempo” (29,4%).

8.4.2. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos entrantes depende de las barreras de entrada, las cuales pueden impedir o dificultar la entrada de nuevos competidores.

- **Economías de escala y cierre de fechas.** Para el cierre de las fechas, se necesita una amplia red de contactos y experiencia dentro de la industria, una gran inversión en promoción y difusión de los eventos para llegar a realizar las ventas de las entradas, y poder aprovechar esta actividad de una manera ventajosa, y de esta manera poder repetir la fecha en un local o espacio. Actualmente, debido a la crisis sanitaria, ha ganado bastante terreno a través de las plataformas digitales, donde las personas pueden ver los espectáculos en vivo desde sus PCs o móviles a través de internet. Esto permite que el público consumidor no tenga la necesidad de asistir de manera presencial a los shows, lo que implica que el artista no dependa de una agencia de booking para realizar sus espectáculos desde su casa, puesto a que no se necesita la negociación entre la agencia y un local en específico. Esto, conlleva también a que el artista se auto gestione, y sea su propio manager o booker para realizar su show y ganar el 100% de las ganancias. Con este nuevo formato digital, ha permitido el acceso a las productoras, y nuevamente a los sellos discográficos e independientes, los cuales se dedicaban al formato más físico viendo una gran oportunidad de reducir sus costos asociado a la distribución de bienes e inclinándose netamente al formato

digital con la era del streaming, ganando más dinero que en la era dorada del formato físico.

- **Inversión de Capital.** Este tipo de emprendimiento como agencia de booking no requiere de una alta inversión inicial, ya que no es necesario contar con oficina física ni grandes insumos, pero si se debe contar con un capital de trabajo y capital para otros costos, que por lo general se pagan antes de las ganancias de un evento en específico, como por ejemplo temas logísticos, pagos a ingenieros de sonido, comida para los artistas (si es que el trato es sin catering), pagos adelantados a los artistas, entre otros. Viendo el modelo de negocio impulsado por la agencia como una plataforma digital, la inversión inicial sería costear la externalización del soporte tecnológico, publicidad y marketing (freelancer que serán contratados), mantención de sitios web y RRSS, contabilidad, entre otros.
- **Know-how.** A través de toda la cadena de valor de este modelo de negocio, desde la contratación del artista para pertenecer a la agencia de booking, el requerimiento o el ofrecimiento del artista para realizar un espectáculo en vivo en un local o espacio, hasta el cierre de la negociación y la realización del show, todas estas etapas requieren de un know-how durante todos estos procesos. Por lo tanto, el éxito del emprendimiento depende de personas que tengan experiencia dentro de la industria para la cadena de valor, lo que genera un obstáculo para los nuevos entrantes o interesados en realizar este tipo de emprendimiento.
- **Diferenciación.** La diferenciación se mide de acuerdo al nivel de servicio y seriedad que entregan las agencias de management & booking hacia el artista y hacia el local. Por ejemplo, una agencia que acompañe al artista a sus shows y que lo apoye en la difusión es bastante inusual dentro de la industria, y eso es lo que realmente marca la diferenciación los nuevos entrantes, que por su poca experiencia no lo hacen, por lo tanto, no se cercioran de que se cumplan los acuerdos establecidos para la realización de un buen y seguro espectáculo en vivo.

8.4.3. Poder de negociación de los proveedores:

Los clientes que son los artistas y los locales o venues, se transforman a la vez en los proveedores, puesto que los artistas proveen de su arte y los locales proveen el espacio para la realización de los espectáculos en vivo.

- **Artistas y Locales o venues.** El poder de negociación de los artistas es bajo, ya que, por lo general no son conocidos dentro de la industria (categoría comunal o emergente). Ahora si los artistas son conocidos (categoría nacional o internacional) el poder de negociación aumenta. Por otro lado, lo mismo ocurre con los locales o venues que llevan poco tiempo dedicados al mundo del espectáculo, y que han abierto recién sus establecimientos el poder de negociación es bajo, al contrario de los locales que llevan años donde el poder de negociación es alto. Por lo general, la mayoría de los locales existentes en el área de estudio llevan mucho tiempo en la industria, por lo que su poder de negociación es alto, y además por la reducida cantidad que existe de espacios para eventos.

- **Medios de comunicación.** Los medios de comunicación cumplen un rol fundamental dentro de esta industria, debido a que es a través de ellos donde se promociona y se difunde la realización de los shows. La radio y la televisión tienen un alto poder de negociación, que con el tiempo se han hecho más accesible, sobre todo, la radio, puesto que según la última modificación en el año 2015 de la Ley 19.928, se fija un porcentaje mínimo de emisión de la música chilena en las emisoras. Por otro lado, están las RRSS y las plataformas digitales, que permiten una mayor difusión y promoción de las fechas, donde se puede llegar a un público objetivo mayor, pagando por publicidad y generando una alta interacción hacia el público consumidor de espectáculos en vivo.
- **Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante.** Ocurre mucho que los artistas cuando se auto gestionan pueden cerrar fechas directamente con los locales, pero esto les genera una pérdida de tiempo debido a que los artistas deben dedicarse netamente en crear, ensayar y exponer su arte. Todos los temas administrativos, gestión, y financieros las agencias de booking son las que deben realizar este tipo de funciones. Por otro lado, los locales también pueden cerrar fechas directamente con los artistas, y existen muchos que lo prefieren de esta manera. El problema con lo anteriormente mencionado, es que los acuerdos no son los mejores, y el evento puede resultar poco exitoso, sobre todo por la cantidad de procesos que se deben llevar a cabo. Estas amenazas a pesar de ser altas, generan una cadena de valor ineficiente donde deben realizar cambios estructurales y grandes inversiones sobre todo de tiempo.

8.4.4. Poder de negociación de los compradores

Al igual que el punto anterior, los clientes que son los artistas y los locales o venues, se transforman también en compradores, puesto que los artistas necesitan la gestión y administración de una agencia de booking que actúa como proveedor de artistas para los locales, y de esta manera, el flujo de los procesos de cierre de fechas sea más expedito, sobre todo para generar ganancias con la venta de entradas y/o consumo por parte del público.

- **Artistas y requerimiento del servicio.** Los artistas tienen un poder de negociación alto en el momento de la elección de una agencia de booking, porque “compran” el servicio poniendo a disposición su imagen y su arte para que sea comercializado para futuros eventos.
- **Locales y requerimiento del servicio.** Los locales tienen un poder de negociación alto en el momento de pensar en realizar un evento y buscar al artista adecuado que pertenece a una agencia de booking, debido a que se fijan en el precio (fee de pago), la calidad del artista, y que genere una alta convocatoria para que el público consuma en su local. Además, que la agencia sea de confianza y que entregue la seguridad de que los acuerdos se cumplan. Esto determina, con qué agencia el local realizará el negocio y el cierre de la fecha. Para efectos de este modelo de negocio, el local compraría el servicio, si es que el costo de la plataforma digital para la contratación tenga una propuesta de valor y que

además cuente con servicios adicionales para la promoción y visualización de las fechas.

- **Amenaza de integración hacia atrás.** Es muy posible que los artistas no se sientan cómodos con una agencia de booking, cuando el servicio no cumple con las expectativas esperadas. Esto ocurre mucho, sobre todo con las agencias que tienen una forma de cobro mensual, donde prometen una cierta cantidad de fechas que no cumplen.
- **Tecnología, plataforma digital y consumidores finales.** Por otro lado, el público es el consumidor final, el cual ha adquirido un mayor poder de negociación, hoy en día con las tecnologías y el streaming, tienen un control total de su experiencia de consumo con respecto a los espectáculos en vivo. Para efectos de este estudio, aún no están considerados como compradores o clientes, a menos que la plataforma digital cuente con sistema de venta de tickets.

8.4.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

El servicio ofrecido por este emprendimiento podría ser reemplazado, pero con pésimo nivel de servicio, ya que, existen bastantes locales que les gusta negociar directamente con los artistas, y también existen muchos artistas que para ahorrarse el pago de la comisión a la agencia de booking prefieren auto gestionarse. Lo anteriormente mencionado, no contribuye al desarrollo de una carrera exitosa para los artistas, y provoca que los eventos realizados en los locales no sean formales y además sean inseguros, donde no se cumplirían los acuerdos que se necesitan para llevar a cabo un espectáculo en vivo.

Actualmente, con la crisis sanitaria, el servicio sustituto de llevar a cabo un espectáculo en vivo fue a través de la tecnología y plataformas digitales de streaming, donde el público consumidor podía ver un show desde su casa y no de manera presencial. Pero el ser humano en general, vibra y necesita vivir la experiencia de eventos presenciales, por lo que se transforma solamente en una alternativa adicional y en una experiencia diferente a la ofrecida comúnmente.

8.5. ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

En base al análisis PEST y al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se lograron captar las oportunidades y las amenazas en las que se vería enfrentado el modelo de negocio, las cuales se ponderarán a través de la Matriz EFE, como se puede visualizar en la siguiente Tabla:

8.5.1. Oportunidades

- **Crecimiento sostenido de la industria.** La industria de los espectáculos en vivo ha demostrado un crecimiento sostenido durante los últimos 15 años, sobre todo entre los años 2005 y 2019, donde ha existido un mayor gasto en ocio y cultura, sobre todo en los jóvenes y adultos-jóvenes. Lo anteriormente mencionado, se demuestra con el aumento de locales o espacios destinados para la realización de eventos, así como también, la realización de grandes festivales de categoría internacional, el nacimiento de nuevo artistas, y el incremento de las ventas de tickets. Todo esto, se ha visto frenado con la crisis sanitaria, pero es una tremenda oportunidad para los próximos años, ya que, el público y/o consumidor está con muchas ganas de poder volver a asistir a algún espectáculo en vivo, y porque además la música y el arte en general es un bien difícil de prescindir. Se espera que en un tiempo más esto vuelva con mayor fuerza.
- **Aporte del Estado.** Para apoyar a artistas y organizaciones ante la emergencia del Coronavirus, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio anunció en marzo del año 2020 la distribución de 15 mil millones de pesos que irá en ayuda a los artistas, para enfrentar la baja actividad cultural presencial. Para ello, se diseñó una Consulta Pública online para desarrollar un catastro del estado de situación de agentes, creadores, artistas, y organizaciones, con el objetivo de hacer un diagnóstico necesario para reorientar los instrumentos del Ministerio en beneficio y protección de los artistas, agentes, y creadores.
- **Políticas de la Nueva Constitución.** A mediados del año 2022, el país vivirá un nuevo Plebiscito para aprobar o rechazar la nueva Constitución. La nueva constitución, se visualiza como una gran oportunidad, ya que la Convención se ha pronunciado con respecto a políticas que pretenden defender e incentivar el derecho de la cultura, la recreación, y el ocio.
- **Demografía.** El alcance de este estudio, es dentro del Área Metropolitana de Santiago de Chile, y es justamente donde se realiza la mayor cantidad de espectáculos en vivo, eventos, festivales, shows, y todo tipo de evento relacionado a la cultura y las artes. Lo que genera una gran oportunidad, ya que, la Región Metropolitana genera la mayor cantidad asistencias y/o ventas de entradas o tickets en Chile.
- **Informalidad dentro de la industria:** A pesar de que la informalidad provoca situaciones negativas dentro de la industria de los espectáculos en vivo, es una

gran oportunidad de realizar un modelo de negocio enfocado en la formalización de las contrataciones y acuerdos para el cierre de los shows, generando un valor agregado o diferenciación con respecto a los competidores. Así como también, los sistemas de pagos y la posibilidad de ligarlo a un sistema de venta de tickets en un futuro.

- **Tecnología y comunicaciones:** En Chile ha existido un rápido y constante avance en materia de plataformas y app, así como también de las RRSS para promocionar y difundir un evento, lo que es muy atractivo para la industria del espectáculo complementarse con tecnología, como lo que ha ocurrido con Spotify, YouTube, plataformas de tickets, entre otras. De aquí nace la oportunidad de crear una plataforma que pueda gestionar e impulsar el desarrollo de los artistas de una manera formal y con procesos definidos.

8.5.2. Amenazas

- **Crisis sanitaria.** La pandemia ha sido una gran amenaza para la industria de los espectáculos en vivo, debido al cierre de los establecimientos y al poco movimiento de la actividad cultural de manera presencial. Esta amenaza se ha podido minimizar utilizando la tecnología, donde los artistas han podido realizar sus shows a través de streaming con las respectivas plataformas digitales y aplicaciones móviles existentes.
- **Crisis económica y desempleo.** Hoy en día, estamos viviendo tiempos difíciles no solamente en nuestro país, sino que en la mayoría del mundo. Desde el año 2020, que Chile enfrenta una de las peores crisis económicas de la historia y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que el PIB del país se contraerá en un 6%. El cierre de fronteras, prolongadas cuarentenas y la suspensión de algunas actividades económicas para controlar el coronavirus, ha provocado la caída de la demanda interna, un menor nivel de producción y el aumento del desempleo. Para este año 2021 se proyecta un crecimiento del PIB de un 5%.
- **Políticas y condiciones de las autoridades comunales.** Existe un alto grado de incertidumbre con respecto a nuevas condiciones que ha impuesto algunos municipios en Santiago. Por ejemplo, el municipio de Santiago publica y reitera acusaciones contra Lotus Producciones, que es la productora que realiza el festival Lollapalooza Chile, denunciando la práctica de conductas dañinas y reiterativas contra el medio ambiente, por lo que la productora decide no realizar la versión 2022 en el Parque O'Higgins como lo venía haciendo desde el año 2011. Este tipo de situaciones, donde se pueden llegar a ciertos acuerdos, provoca una amenaza en el empleo y los beneficios que genera este tipo de eventos masivos, tanto para los artistas como para los agentes, y todos los actores involucrados, sobre todo en tiempos de crisis sanitaria y crisis económica.
- **Know-how de las agencias existentes (competidores).** Para este tipo de modelo de negocio es importante contar con la experiencia necesaria de conocer el funcionamiento de la industria de los espectáculos en vivo. La mayoría de las

agencias de Management & Booking que son nuestros competidores, cuentan con el conocimiento de las actividades, del personal, y los equipos necesarios para ofrecer el servicio, y una red de contactos importante. Lo que genera una amenaza para nuestro modelo de negocio, y una alta competitividad, sobre todo hoy en día que no existe mucha demanda para la realización de espectáculos en vivo.

- **Auto gestión por parte de los artistas y locales.** Dentro de la industria es muy común que los artistas se auto gestionen, cerrando ellos mismos los tratos y acuerdos con los locales, así como también existen locales que les acomoda mucho más cerrar una fecha directamente con el artista, sin la intermediación de una agencia de Management & Booking que puede gestionar las transacciones o los convenios pactados. Esto puede provocar una amenaza para nuestro modelo de negocio, porque la auto gestión por parte de los artistas no sólo se generan un daño, sino que también, afecta la ganancia de las comisiones que puede ganar la agencia por el pago total en el momento de cerrar una fecha y la posterior realización del espectáculo.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR (NOTA)	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Crecimiento sostenido dentro de la industria de los espectáculos en vivo	0,10	4	0,40
2. Anuncio de 15 mil millones en ayuda a los artistas por parte del Ministerio de las Culturas y las Artes	0,03	3	0,09
3. Situación favorable con respecto a las políticas de la Nueva Constitución	0,06	3	0,18
4. Área de alcance el modelo de negocio se genera la mayor cantidad de espectáculos en vivo	0,10	4	0,40
5. Informalidad dentro de la industria como oportunidad para la diferenciación	0,10	5	0,50
6. Situación favorable con respecto a la tecnología y comunicaciones para la industria	0,10	4	0,40
Subtotal	0,49		1,97
Amenazas			
1. La pandemia ha imposibilitado la realización de shows presenciales	0,20	1	0,20
2. La crisis económica ha generado desempleo y un menor nivel de producción	0,14	3	0,42
3. Nuevas condiciones de autoridades comunales	0,08	3	0,24
4. Competencia y know-how de las agencias existentes	0,04	4	0,16
5. Auto gestión de artistas y locales	0,06	4	0,24
Subtotal	0,52		1,26
TOTAL	1,0		3,23

Fuente: Elaboración Propia

Al otorgar una calificación a cada factor externo, el cual se multiplica por las ponderaciones para cada una de las oportunidades y amenazas listadas, que serían nuestros factores externos o factores determinantes claves para el éxito.

El puntaje final dio como resultado un 3.23, que es un poco superior al promedio (3 es el promedio). Por lo tanto, nuevo modelo de negocio es mejor que el anterior para la agencia de management & booking. Por lo tanto, se encuentra en una posición superior a la del mercado y a la competencia. Esto justifica, que, a través de la plataforma digital para la gestión, formalización, promoción, y desarrollo artístico, será un modelo de negocio que estará por sobre el promedio del mercado, para enfrentar y poder abordar las amenazas descritas, y así aprovechar las oportunidades definidas.

Se puede concluir para la síntesis del diagnóstico, que hay varios aspectos del macro entorno y micro entorno que afectan tanto positivamente como negativamente al modelo de negocio propuesto. En primer lugar, se puede apreciar entre los factores externos que el modelo de negocio se ve afectado por aspectos que no se pueden evitar como, por ejemplo, la crisis sanitaria y la crisis económica que genera desempleo. Así como también, la autogestión por parte del mundo del espectáculo en vivo. Sin embargo, éstos pueden ser neutralizados si el modelo de negocio potencia sus fortalezas y se enfoca en sus oportunidades; como aprovechar el crecimiento sostenido de la industria, los aportes que está generando el Estado, las nuevas políticas que traerá la nueva Constitución, y la situación favorable que vive nuestro país con respecto a las tecnologías. Es sumamente importante tomar como oportunidad la informalidad que se vive dentro de la industria de los espectáculos en vivo, ya que, esto permite al modelo de negocio poder diferenciarse con respecto a sus competidores, sobre todo si hoy en día no existen plataformas o sitios web que formalicen los contratos para el cierre de las fechas.

Se puede concluir también que existen varios aspectos del micro entorno que afectan tanto positiva como negativamente también al modelo de negocio, pero las oportunidades son mayores para poder combatir las amenazas. La rivalidad entre competidores es fuerte sobre todo con el crecimiento del sector, donde nacieron varias agencias de management & booking, donde los competidores más fuertes son las productoras y los sellos que cuentan con la mayor cantidad de contactos y se llevan la mayor parte de las ganancias. Pero, los nuevos competidores entrantes la mayoría posee poca experiencia, y un bajo nivel de servicio. Como los clientes que son los artistas y los locales o venues, también pueden ser proveedores; pero se visualiza una gran oportunidad porque las agencias de booking es muy posible que se puedan convertir también en clientes. El poder de negociación de los locales es alto, porque existe una alta demanda de eventos para una baja cantidad de espacios para generar espectáculos en vivo. La mayor amenaza que se visualiza es la aparición de eventos por streaming (como servicio sustituto) debido a la pandemia, donde los artistas se están volviendo a auto gestionar, saltándose la formalidad de las agencias de booking y empresas, y venden sus entradas directamente al público consumidor.

8.6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

8.6.1. Descripción del Emprendimiento

La idea inicial de este modelo de negocio es generar un Mínimo Producto Viable (MVP) a través del diseño y la construcción de una plataforma web para la gestión de espectáculos en vivo, que tiene como objetivo la búsqueda y selección de artistas, la formalización de la contratación, hasta la difusión y venta del evento. El foco de la empresa está en la formalidad al momento de cerrar las fechas y evitar la auto-gestión de los artistas en general. Puntos clave de la diferenciación: están principalmente enfocados por la calidad del servicio, la innovación, y velar por el buen desarrollo económico de los shows entre las partes involucradas.

Esta plataforma web será impulsada por una agencia de management & booking, la cual estuvo en funcionamiento entre los años 2012 y 2018, en el cual el modelo de negocio consistía en el desarrollo de la carrera artística y musical de artistas pertenecientes a distintas categorías: nivel comunal, nivel nacional, y nivel internacional. Así como también, de lograr conseguir la mayor cantidad de fechas y shows posibles para el roster de artistas.

El nuevo modelo de negocio que se debe estudiar y evaluar para la creación de esta plataforma web, busca funcionar de la siguiente manera:

- Los usuarios que podrán ingresar a la plataforma digital pueden ser personas naturales o jurídicas. Esto no tendrá absolutamente ningún costo para los usuarios.
- Si son personas jurídicas (locales, agencias de booking, productoras y/o empresas en general) éstas podrán tener un perfil, en el cual podrán solicitar fechas y obtener el cierre de éstas a través de contratos tipo.
- Si son personas jurídicas (locales, agencias de booking, productoras y/o empresas en general) éstas podrán tener un perfil, en el cual podrán pagar una membresía mensual (si lo desean) para poder promocionar sus eventos de manera prioritaria.
- Si son personas naturales (artistas que no pertenecen a una empresa o a una agencia de booking o que no son empresa) también podrán tener un perfil, y podrán solicitar la administración y gestión del booking de la plataforma digital para el cierre de las fechas. Los tipos de cobro o ingresos de la plataforma irán descritos más adelante en el punto de identificación de las fuentes de ingreso.

8.6.2. Misión

Entregar una plataforma digital innovadora a los clientes, competidores, influenciadores y usuarios consumidores de la industria del entretenimiento, mediante un servicio diferenciador y personalizado para la gestión y administración de eventos, formalización para el cierre de fechas, promoción y venta de entradas, brindando a todos los usuarios acceso y visualización a todos los espectáculos en vivo que deseen, en cualquier momento y lugar.

8.6.3. Visión

Ser una plataforma digital reconocida en la industria del entretenimiento en Chile, convirtiéndonos en el mejor servicio para la gestión, administración e información de espectáculos en vivo.

8.6.4. Modelo de Análisis STP

8.6.4.1. Estrategia de Segmentación

- **La Industria.** El modelo de negocio participará dentro de la industria de categoría tributaria 1 de las actividades artísticas, de entretenimiento, y recreativas de Chile. Según el SII, en ella se consideran:

Código 900001: Servicios de Producción de Obras de Teatro, Conciertos, Espectáculos de Danza, Otras Producciones Escénicas.

Código 900002: Actividades artísticas realizadas por Bandas de música, Compañías de Teatro, Circenses y similares.

Así como también participará dentro de la Información y Comunicaciones con el código del SII 620900: Otras actividades de Tecnología de la Información y de Servicios Informáticos.

- **El Mercado.** Personas mayores de 18 años de edad (hombres y mujeres) que quieran inscribirse en la plataforma digital en el AMS.
- **Mercado Objetivo.** Artistas entre 18 años y 65 años de edad (hombres y mujeres) y dueños de locales, agencias, productoras y empresas de espectáculos que quieran inscribirse en la plataforma digital para solicitar realizar un evento dentro del área de alcance.
- **Segmentación.**

- Artistas entre los 18 y 65 años de edad (hombres y mujeres) de los diferentes Grupos Socio-Económicos: ABC1, C2, C3, D y E, que tengan el talento suficiente como para

conseguir una fecha en la plataforma digital y que estén interesados en cerrar fechas a través de una plataforma digital.

- Dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras, sellos discográficos, agencias de management & booking, que tengan la necesidad de contactar a la agencia de Management & Booking a través de la plataforma, para poder evaluar y cerrar la fecha con el artista que conformará parte de su evento, y que, además, tengan la necesidad de formalizar los procesos de contratación, al momento de cerrar una fecha o espectáculo en vivo. Todos los dueños de locales, sitios o venues, administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras que pertenezcan a: bares, restaurantes, hoteles, malls, centros comerciales, empresas, bancos, que estén interesados en realizar eventos, shows, espectáculos en vivo con artistas de distintas categorías y disciplinas.

- Artistas, dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, que estén dentro del alcance geográfico inicial para este estudio dentro del área de alcance.

- **Perfil del Segmento.** Artistas, músicos, dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras, sellos discográficos, bookers o agencias de booking, que tienen un hábito de consumo frecuente de música o arte a través de plataformas, sitios web, o apps móviles como Spotify, YouTube, SoundCloud, Deezer, Google Play Music, Apple Music, entre otros; y que realicen sus promociones o difusiones de fechas a través de RRSS especialmente Instagram.
- **Determinación de las variables de segmentación.**

Tabla 2. Variables de segmentación

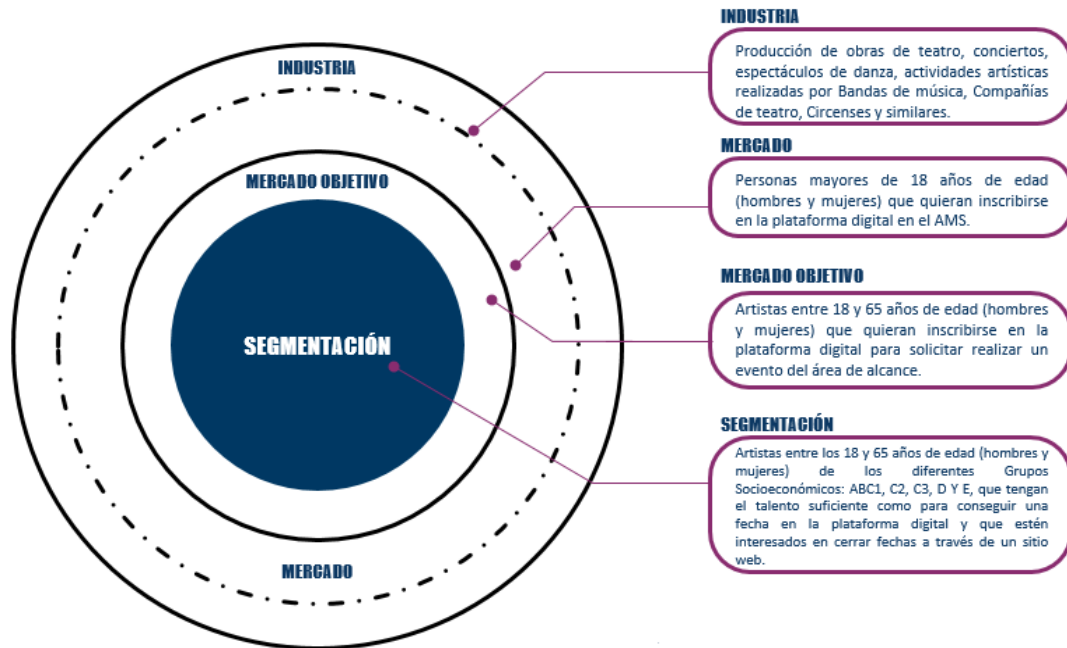
<p>Geográfico / Demográfico</p>	<p>1. Edad: Entre 18 a 65 años de edad 2. Sexo: Hombres y mujeres 3. Estado civil: Solteros y casados 4. Educación: Cualquiera 5. Ocupación: Trabajadores, artistas, profesionales, empresarios 6. País: Chile 7. Región: Metropolitana 8. Ciudad: Santiago</p>
<p>Psicográficas</p>	<p>1. Estilos de vida: Personas que asistan a eventos culturales, espacios y bares destinados al arte, conciertos, y festivales, que gustan de la música y el arte en general. Músicos profesionales o aficionados, locatarios, gestores culturales, agencias, productoras, empresas que realizan y que requieran eventos. 2. Actitud: Personas apasionadas y comprometidas, que disfrutan de poder enfrentarse a nuevos retos de manera continua. Personas que luchan por sus metas personales. 3. Necesidades no resueltas: Formalización de contratos entre empresas y locales, o entre artistas y locales, o entre locales y agencias de</p>

	<p>booking. Mayor promoción y difusión de los eventos, para tener una mayor visualización e información de los espacios donde se ofrecen espectáculos en vivo para el público en general.</p> <p>4. Valores sociales y personales: Personas que valoran la cultura y tienen una opinión política y social marcada.</p>
<p>Comportamiento o Conductuales</p>	<p>1. Hábito de uso: Todos los días del año a cualquier horario.</p> <p>2. Canales de comunicación: Personas que utilizan las RRSS como Facebook, Instagram, Twitter, y plataformas o app móviles relacionadas al arte y la música como Spotify, YouTube, Apple Music, Deezer, entre otros.</p> <p>3. Idioma: El principal dialecto es el castellano y como segunda lengua el inglés, todo en un contexto musical y artístico.</p> <p>4. Consumo de productos y/o servicios: Consumidor de plataformas, de sitios web y app móviles relacionadas al arte y la música.</p>

Fuente: Elaboración Propia

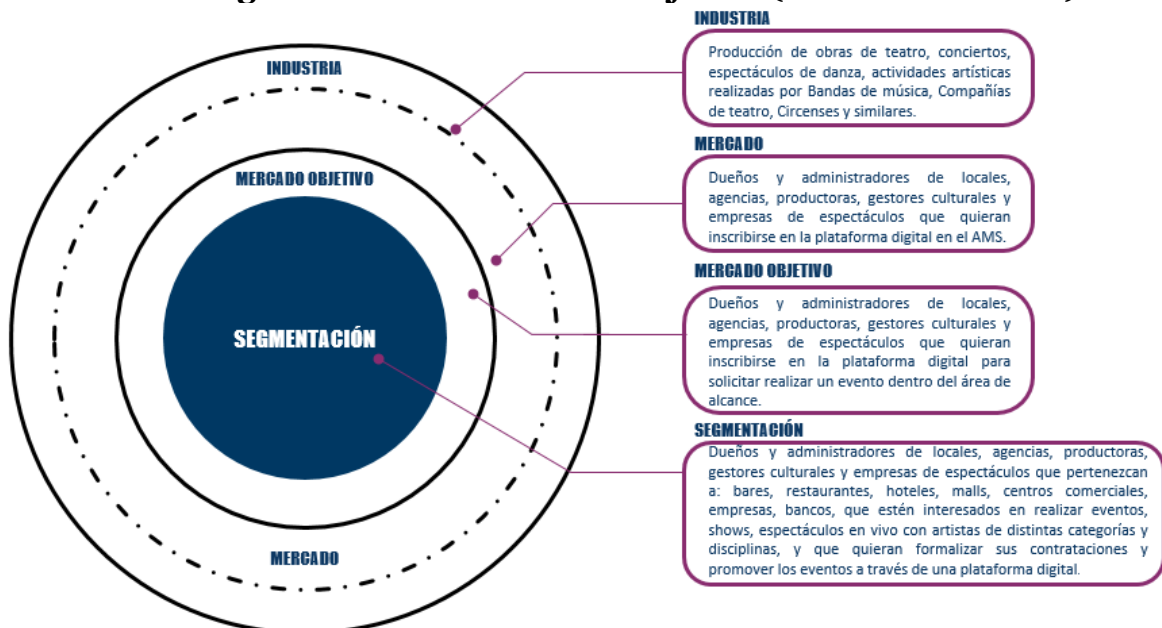
8.6.4.2. Targeting (Focalización)

Ilustración 21. Segmentación del Cliente Objetivo (Artistas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 22. Segmentación del Cliente Objetivo (Locales o Venues):



Fuente: Elaboración Propia

8.6.4.3. Posicionamiento

- **Estrategia de producto o servicio.**

Se utiliza la Matriz de Ansoff, donde la plataforma digital se basará en la estrategia de desarrollo de servicio. Esto se justifica, porque se creará el nuevo servicio en un mercado ya existente que es la industria de los espectáculos en vivo, en el cual no existe absolutamente ninguna plataforma que entregue el servicio de formalización de contratos para el cierre de fechas, adicionando a esto la difusión, promoción, visualización e información de la fecha para el público consumidor de espectáculos en vivo, donde la propuesta de valor será entregar varios servicios a través de un Mínimo Producto Viable, que se explicará más adelante en el método de Lean Startup. Por otro lado, para el mercado y el mercado objetivo se utilizará una estrategia de marketing llamada “Estrategia 20-20”, la cual nos permitirá hacer supuestos conservadores para el Plan Financiero, con respecto a la cantidad de artistas y empresas que se interesen en obtener servicios a través de plataformas digitales y más aún, que estén interesados en este sitio web o servicio en particular.

Ilustración 23. Matriz de Ansoff desarrollo servicio / mercado



Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo de producto o servicio, se puede realizar en 6 etapas que son: La generación de ideas, definición del producto (alcance y perfeccionamiento), elaboración del prototipo (representación visual), Diseño inicial, Validación y pruebas, y Comercialización.

- **Declaración de Posicionamiento.**

PARA artistas, dueños de locales, agencias, productoras y empresas que realizan espectáculos en vivo **LA PLATAFORMA DIGITAL** es el sitio web **QUE** permite seleccionar un artista y formalizar el contrato de servicio para el cierre de fechas, difusión, promoción, y visualización geográfica de los eventos **PORQUE** actúa como intermediario entre las partes que requieren de un show o como booking artístico para el cierre de fechas.

8.6.5. Modelo de Negocio

8.6.5.1. Segmentos de Clientes.

Es de real importancia identificar el mercado objetivo al que está enfocado este emprendimiento, ya que, los clientes son el núcleo de todo modelo de negocio. Es por esto, que definiremos las características y necesidades prioritarias que se busca satisfacer con el servicio a nuestros clientes. Se definen los siguientes criterios o características para el emprendimiento:

- ✓ Artistas entre los 18 y 65 años de edad, que tengan la necesidad de ingresar a la agencia de Management & Booking, para poder desarrollar su carrera de una manera profesional. Buscando el apoyo para la gestión, coordinación, y organización de las actividades, y que quieran obtener el mayor número de presentaciones posibles para poder crecer económicamente.
- ✓ Artistas de género masculino, femenino u otro.
- ✓ Artistas de los diferentes Grupos Socio-Económicos: ABC1, C2, C3, D y E, que tengan el talento suficiente para el desarrollo de su carrera artística.
- ✓ Artistas que tengan el deseo de pertenecer a las nuevas tendencias de la industria, puesto a que este emprendimiento intentará ser una plataforma digital que mantendrá conectados a todos los actores involucrados.
- ✓ Dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras, sellos discográficos, agencias de management & booking, que tengan la necesidad de contactar a la agencia de Management & Booking, para poder evaluar y cerrar la fecha con el artista que conformará parte de su evento.
- ✓ Dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras de eventos, sellos discográficos, agencias de management & booking, que tengan la necesidad de formalizar los procesos de contratación, al momento de cerrar una fecha o espectáculo en vivo.
- ✓ Dueños de locales, sitios o venues, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras de eventos, sellos discográficos, agencias de management & booking, que tengan el deseo de pertenecer a las nuevas tendencias de la industria, puesto a que este emprendimiento intentará ser una plataforma digital que mantendrá conectados a todos los actores involucrados.
- ✓ Todos los dueños de locales, sitios o venues, administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, productoras que pertenezcan a: bares, restaurantes, hoteles, malls, centros comerciales, empresas, bancos, que estén interesados en realizar eventos, shows, espectáculos en vivo con artistas de distintas categorías y disciplinas.

- ✓ Artistas, dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, que estén dentro del alcance geográfico inicial para este estudio dentro del Área Metropolitana de Santiago de Chile (34 comunas urbanas).

8.6.5.2. Crear la Propuesta de Valor o valor añadido.

La propuesta de valor en base al segmento de clientes seleccionados: las empresas que se dedican a los espectáculos o locales, y los artistas como tal, donde se tomará en consideración las necesidades identificadas en el mapa de empatía y a las ideas de negocio mencionadas en la descripción del emprendimiento.

A continuación, se presenta el Lienzo de Propuesta de Valor tanto de los Locales o Venues como también para los Artistas. De esta manera, alinear las necesidades de estos clientes, con las características del servicio que se quiere ofrecer.

Ilustración 24. Lienzo para la Propuesta de Valor para los Locales o Venues



Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, las tareas que realizan los Locales o Venues son buscar y seleccionar los artistas para requerir un show, poniéndose en contacto directamente con los artistas, las agencias o productoras, generando reuniones para cerrar la fecha, y generando contenido en sus RRSS para publicitar el evento. Las alegrías que se generan para los Locales o Venues es cuando los shows son exitosos por una alta convocatoria, por las ganancias obtenidas por el alto consumo que se genera dentro del espacio, así como también que tenga una relación de precio-calidad con respecto al artista solicitado. Las frustraciones que tienen los Locales o Venues son por la inestabilidad económica que se ha generado por el cierre de sus establecimientos por crisis social y pandémica. También sus dolores son por lo general, por la parte técnica para cumplir con un evento exitoso (iluminación y sonido). Ven también la dificultad que tienen los artistas para sustentarse o poder vivir del arte, sobre todo los artistas emergentes. Y por último, su mayor dolor es

la baja convocatoria que puede tener un show, no cumpliendo las expectativas para generar ganancias.

La Propuesta de Valor, es que la plataforma brindará a los locales mayores ganancias, ya que, los shows requeridos cumplirán con las expectativas, creando más oportunidades a los artistas y generando un win win entre todos los actores involucrados en el cierre de una fecha. De esta manera, tener una vitrina de exposición para requerimiento de shows. Alivia dolores porque la plataforma brindará seguridad y formalidad, cumpliéndose los contratos y acuerdos, y además asegura la promoción y difusión de los eventos.

Ilustración 25. Lienzo para la Propuesta de Valor para los Artistas



Fuente: Elaboración Propia

Las tareas que realizan los Artistas son practicar y ensayar de acuerdo a su disciplina, interpreta su arte ante un público cuando tiene fechas concretas, compone y crea piezas artísticas o musicales, y promueve su trabajo en las RRSS. Las alegrías que se generan para los Artistas es cuando tienen la mayor cantidad de fechas posibles dentro de un tiempo determinado, cuando se tienen mejores pagos y acuerdos que le generan un sustento moral y económico, y cuando tienen el apoyo para la difusión de las fechas cerradas. Las frustraciones que tienen los Artistas es la falta de oportunidades y el cierre de puertas por parte de los locales o no tener la oportunidad de ingresar a una agencia de booking o productora. Por otra parte, les afecta mucho o tener el apoyo para ya sea de los locales o de una agencia para poder promocionar sus fechas.

Con respecto a la Propuesta de Valor, es que la plataforma brindará a los artistas más oportunidades para que puedan tener más y mejores eventos y generar una mejor llegada con los locales o empresas de espectáculos en vivo, de una manera segura y formal a través de contratos y acuerdos sólidos. Además, la plataforma asegurará la promoción, difusión del show, así como también la visualización e información para el público consumidor de espectáculos en vivo de una manera geo-localizada.

La Propuesta de Valor que entrega la plataforma como servicio será el match entre locales y agencias de booking o productoras que gestionan a los artistas, así como también entregará el servicio de booking para los artistas que lo deseen o que no pertenezcan a un booking. Por otro lado, el servicio también da la opción de inscribirse como Premium para que la fecha tenga una mayor promoción y difusión, a través de banners.

De esta manera, se identifica el valor agregado que va a generar este emprendimiento y las características principales que lo hará destacarse frente a sus competidores.

8.6.5.3. Identificar los Canales y las relaciones con los Clientes.

Para enlazar la propuesta de valor con la segmentación de clientes, se identificarán los canales y el tipo de relación existente con estos clientes. Es decir, los canales o medios donde los clientes nos puedan buscar o encontrar, y también debemos conocer cuáles son los canales donde vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes descritos. Para ello, se utiliza el mapa de empatía generado, el cual nos entrega una orientación de los canales que podrían utilizar los segmentos de clientes seleccionados. Además, en base al conocimiento y la experiencia con el trabajo realizado con Felipe Velasco – Management & Booking, se puede describir y detallar cuál es el tipo de relaciones que esperan los clientes. Por otro lado, se adicionará información con fuentes secundarias, sobre todo con el documento realizado por IMIChile con la colaboración del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), ProChile, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), y la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD), en el marco del proyecto Nudo de Música IMI Chile titulado “La Industria Musical Independiente en Chile. Cifras y Datos para una Caracterización” (2016), donde se sistematiza por primera vez la información y los datos disponibles en las diversas instituciones nacionales.

El canal principal es la plataforma digital, y la relación entre los clientes (artistas y locales) es la interacción que ofrece la plataforma, la cual actuará como un intermediario para hacer match entre el requerimiento de los locales, productoras o empresa de espectáculos en vivo que requieran de artistas que pertenecen a una agencia de management & booking o viceversa, así como también, actuará de booking para todos los artistas que requieran este tipo de servicio. Además, se generará contenido en las principales RRSS como Facebook, Instagram, y Twitter.

8.6.5.4. Identificar las Fuentes de Ingresos

Se identificaron las fuentes de ingresos del servicio propuesto para el modelo de negocio, en base a la experiencia y a los datos obtenidos en la industria de los espectáculos en vivo, con Felipe Velasco – Management & Booking durante 6 años (entre el 2012 y el 2018), donde se describirá la forma de pago de cada uno de los segmentos de clientes. Otros datos se recopilaron y/o se reafirmarán a través de las encuestas a los clientes objetivos, y también a través de las entrevistas.

La plataforma tendrá dos tipos de cobro o ingresos con respecto al cierre de fechas:

- ✓ Si la fecha se cierra a través de personas jurídicas, se les cobrará un 5% del fee de la comisión que se lleva la agencia de booking, productora o empresa inscrita que administra y gestiona al artista. Este tipo de ingreso se llamará “Ingreso MATCH”.
- ✓ Si la fecha se cierra a través de las personas naturales que requieran la administración y la gestión del booking de la plataforma (artistas que no son empresa, y que no pertenecen a una agencia de booking, productora y/o empresa), se les cobrará un 10% de fee total de la fecha cerrada. Esta es una propuesta de valor, puesto que, generalmente la comisión a todas las agencias de booking o productoras es de alrededor del 15% y 20% del fee total del evento. Este tipo de ingreso se llamará “Ingreso BOOKING”

Además, la plataforma tendrá un tipo de cobro adicional al anteriormente expuesto:

- ✓ Si son personas jurídicas (locales, agencias de booking, productoras y/o empresas en general) éstas podrán tener un perfil, en el cual podrán pagar una membresía mensual de \$2.500 mensuales para poder promocionar sus eventos y espectáculos en vivo de manera prioritaria con banners en la plataforma digital visualizadas en el inicio de la plataforma. Esto también genera una propuesta de valor, puesto que, generalmente las membresías de las plataformas más exitosas son de alrededor de \$4.150 al mes (Spotify, Deezer, Prime Video) y desde planes de \$5.940 hasta \$10.700 al mes (Netflix, Disney +, YouTube Premium, SoundCloud, Amazon Music), entre otras. Este tipo de ingreso se llamará “Ingreso PREMIUM”.

Por otro lado, el subsidio de Startup Chile a través de la CORFO también se toma como un posible ingreso, el cual será un aporte para el Capital de trabajo inicial.

8.6.5.5. Identificar los Recursos Clave

Se identificaron los recursos clave o los activos que el emprendimiento o servicio debe tener. Para la plataforma es relevante el recurso de la tecnología, ya que se la plataforma digital será mediante un sitio web utilizando tecnología PWA (Progressive Web App). El desarrollo lo realizará un desarrollador fullstack en cloud, donde el sitio web se podrá descargar una app móvil en los distintos Smartphone.

Por otro lado, los recursos humanos también son valiosos, debido a que deben tener cierta experiencia y/o vivencia en la industria de los espectáculos en vivo, para entender de una mejor manera cómo llevar el modelo de negocio y su propuesta de valor hacia los clientes. Para ello, se contratarán dos Bookers que tendrán las funciones de cierre de fechas para todos los artistas que requieran del booking (Tipo de Ingreso Booking).

También se contratará un Community Manager de contenidos, y una persona dedicada al Marketing (Branding) y la promoción que debe generar la plataforma.

Además, se tendrá un contador auditor para que pueda llevar todos los informes contables de manera mensual y para la declaración de la renta.

Todo lo anteriormente mencionado estará integrado en la estructura de costos.

8.6.5.6. Identificar las Actividades Clave

A través de los recursos clave mencionados anteriormente, se identificaron las actividades clave o las tareas prioritarias que son las más importantes para llevar adelante el emprendimiento, y que va a producir la oferta de valor. Corresponden al funcionamiento en general de la propuesta de valor, donde se ven principalmente los siguientes puntos:

- **Interacción con la plataforma digital.** A través del sitio web, todos los locales o empresas que posean un espacio para los espectáculos en vivo, y que requieran de un evento, podrán acceder a contenidos y calendarios de los artistas que pertenecen o no a una agencia de booking o productora, y viceversa, las agencias de booking podrán acceder a los calendarios agendados en los locales de interés. Para ello, se realizará una mantención con del sitio web con un encargado de TI, el cual estará contratado como freelancer.
- **Booking de la plataforma digital.** A través del sitio web, todos los artistas pueden requerir el booking de la plataforma, cuando no pertenecen a una agencia de booking o simplemente quieren cerrar una fecha con esta propuesta de valor. Para ello, se contratarán dos bookers con experiencia, los cuales irán cerrando las fechas solicitadas. El Gerente General, también podrá cerrar fechas, de acuerdo a la cantidad de solicitudes que se vayan dando.
- **Contenido de la plataforma.** Se realizará el diseño de la marca, la publicidad digital y el marketing para el sitio web con campañas, administración y contenidos en RRSS. Para ello, se contratará a un Community Manager y a un Publicista Digital, para que realicen estas labores.
- **Contabilidad de los ingresos que genera la plataforma.** Se tendrá a un Contador que realizará todos los informes contables y las declaraciones de renta correspondientes al año.

8.6.5.7. Identificar las Alianzas o Asociaciones Clave.

Para cumplir con el punto anterior, se deben encontrar socios, alianzas o asociaciones clave, los cuales serán alianzas comerciales con músicos importantes de la escena, actores relevantes del servicio público como la Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD), Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y también del privado como la consultora Zenit, quienes serán los responsables de la postulación para el subsidio Startup Chile de CORFO.

8.6.5.8. Identificar la Estructura de Costos.

Se identificarán los costos más importantes y significativos del modelo de negocio, donde se integrarán todos los costos asociados a los recursos clave, actividades y tareas clave, así como también saber qué costos generará tener socios clave.

8.7. MÉTODO LEAN STARTUP

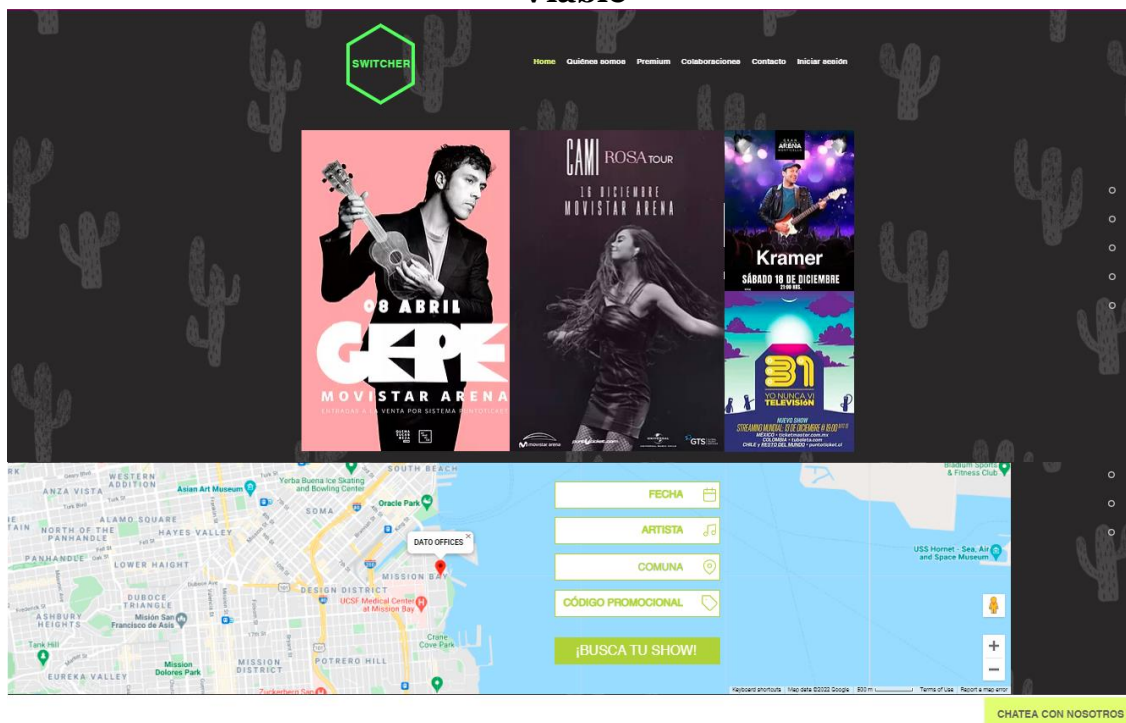
Según el estudio realizado, el modelo de negocio inicial comenzará siendo un Mínimo Producto Viable (MVP), el cual debemos ir iterando a medida que los clientes nos vayan entregando el feedback de nuestro servicio o emprendimiento. Con el resultado de los viajes del cliente, los mapas de empatía, y las entrevistas realizadas a los clientes (artistas y dueños de locales o espacios destinados al espectáculo), el MVP será una plataforma digital de gestión de espectáculos en vivo que involucra la búsqueda y selección de artistas, la formalización de la contratación, hasta la difusión y promoción del evento. Este MVP inicialmente será una aplicación web diseñada para desktop, Tablet y móvil, utilizando tecnología PWA (Progressive Web App). El desarrollo es por parte de un desarrollador fullstack en cloud (nube), donde el sitio web contendrá las siguientes funcionalidades:

- ✓ Social Login para Google, Facebook, Twitter.
- ✓ Login particular si no está interesado en un Social Login. Login empresa, por ejemplo. Inicio de sesión como persona natural o jurídica.
- ✓ Desarrollo de perfil para Locales y para Agencias de Management & Booking.
- ✓ Gestión y mantenimiento de artistas, administrando agenda, perfil, intereses, condiciones de eventos, tarifas aproximadas, y contratos tipo.
- ✓ Implementación de flujo de solicitud y contratación de los servicios de un artista administrado.
- ✓ Generación de contrato digital, incluyendo firma digital o aprobación de contrato en forma visual una vez firmado en forma física y cargado en el sitio.
- ✓ Actualización de mapa de eventos del artista y la persona natural o jurídica contratante, en caso de que la información se desee publicar en el mapa de eventos del sitio.
- ✓ Desarrollo de perfil interesado en información (persona natural o jurídica).
- ✓ Despliegue de mapa con eventos próximos a la ubicación deseada.
- ✓ Agenda de siguientes eventos del artista al que sigue. Permitiendo notificarlo por mensajes.
- ✓ Permitir entrar en el proceso de contratación de un artista.

- ✓ Habilitación de Banners, Pop-ups, secciones de publicidad para ser comercializado con las agencias de administración o contratantes del servicio.

Al ingresar a la aplicación web o móvil, en esta se podrá visualizar las pestañas de Iniciar Sesión, Contacto, Colaboradores, Premium (Membresía para empresas), Quiénes Somos, y finalmente la pestaña Home (inicio). A continuación, se puede apreciar el Mockup o maqueta de la plataforma digital.

Ilustración 26. Mockup de la plataforma digital como Mínimo Producto Viable



Fuente: Elaboración Propia

Todas las personas tendrán la posibilidad de ingresar a la plataforma web, donde en el inicio (Home) se muestran los eventos o espectáculos donde los locales y/o agencias de management & booking (empresas en general) pagaron un costo (se hicieron Premium) para poder promocionar las fechas que cerraron. Además, se muestra un mapa donde se van georreferenciando todas las fechas cerradas, donde también se puede buscar un show en particular filtrando por Fecha, Artista, Comuna, con la opción de ingresar algún código promocional. En la pestaña de Iniciar Sesión, la plataforma tendrá la opción de crear cuentas para personas jurídicas o empresariales, y también la creación de cuentas para personas naturales o públicas. Con respecto a las cuentas para personas jurídicas, estos podrán tener un menú para la carga y descarga de documentos (contratos y acuerdos), donde cada persona jurídica decidirá si la firma la realiza con firma digital avanzada o firma manual. Para ello, tendremos que contratar un servicio de Ciberseguridad, debido a la importancia y seriedad que tiene el hecho de trabajar con contratos, términos y acuerdos, anexos técnicos, entre otros; para el cierre de las fechas entre ambas partes (locales y agencias de booking o locales y artistas).

En un inicio, la aplicación web estará más enfocada en la formalización del cierre de las fechas, en la promoción y visualización de las fechas georreferenciadas en el mapa, y en la venta del evento. Y la aplicación móvil estará más enfocada en el público consumidor de espectáculos donde el mapa con las fechas georreferenciadas será lo principal para visualizar los eventos y generar interés.

8.7.1. Plan Operacional

Se define la manera en que se operará en 2 partes. La primera es la operación del servicio “MATCH”, donde la plataforma funcionará como centro de encuentro o intermediario entre los locales y las agencias de booking o los locales y los artistas que son empresas, o una empresa que requiera un evento y las agencias de booking y/o artistas. En esta primera parte se busca optimizar el encuentro entre una solicitud de evento y una respuesta para cubrir esa solicitud. La segunda es la operación del servicio “BOOKING” de la plataforma, que funcionará como centro de encuentro o intermediario entre los locales y artistas que pueden pertenecer o no a una agencia de booking o empresa, en el cual el equipo de booking de la plataforma será el encargado de cerrar la fecha.

- **Servicio MATCH**

Solicitud o requerimiento del evento: Tanto los locales como las agencias de management & booking y artistas, podrán solicitar una fecha. Si un local, productora, requiere de la realización de un evento, se dirige al artista en cuestión, el cual puede ser empresa o pertenecer a una agencia de booking. El local podrá ingresar al perfil del artista o al roster de artistas de una agencia o productora, y visualizar el calendario de éste. El local deberá dar clic en la fecha y enviar una notificación con las características del show que desea. El artista y/o agencia de booking podrá rechazar esta solicitud con un comentario pertinente, o puede responder sugiriendo otra fecha, donde el local puede aprobar o rechazar. Si uno de los dos aprueba la fecha, el artista y/o la agencia de booking enviará inmediatamente el contrato al local con su firma, donde el local debe firmar dentro de un plazo estipulado en el contrato. Este mismo procedimiento puede ser al revés, que la agencia de booking requiere de la realización de un evento, se dirige al local en cuestión y visualizar el calendario de todas sus fechas, y seguir con el mismo procedimiento.

Esta solicitud se puede aprobar o rechazar. Si se aprueba se continúa con el proceso, si se rechaza se finaliza el proceso. También, la solicitud se puede aprobar con una contra propuesta de fecha, si ésta se aprueba se continúa el proceso, sino, se finaliza y se cancela la postulación.

Documentación: Una vez aprobada la fecha por el solicitante, ya sea este el local o una empresa, la agencia de booking y/o el artista, se procede a la carga de la documentación, donde el primero en solicitar el evento es quien carga el contrato con los acuerdos, anexo de técnica, catering, entre otros temas que deben ir pactados.

Firmas electrónicas: Una vez cargada la documentación, se debe dar pie a las firmas electrónicas de ambas partes. Mientras no se ejecute este proceso, la cierre no se puede cerrar.

Cierre de fecha: Una vez esté firmada toda la documentación, con los contratos, anexos y acuerdos correspondientes, la fecha se cierra y se publica con toda la información del evento georreferenciada en el mapa de eventos de la plataforma.

Si las partes desean generar una promoción prioritaria dentro de la plataforma, se podrán inscribir en el servicio “PREMIUM”, donde pagarán un costo mensual por el beneficio. Si no desean promoción por medio del servicio PREMIUM tendrán que realizar su propia promoción en sus RRSS o por otros medios.

Pago del primer 50%: Una vez cerrada la fecha, se realizarán los procesos de pago. El local o empresa que haya requerido el evento, debe realizar el primer pago del 50% del fee total, el cual se debe visualizar en la plataforma, mediante transferencia bancaria a la cuenta de la agencia de booking o directamente al artista-empresa, el cual debe cargar la factura con el monto a pagar. Este pago se debe realizar hasta 5 días antes del evento.

Si este pago no se realiza en el plazo estipulado, se cancela automáticamente el evento.

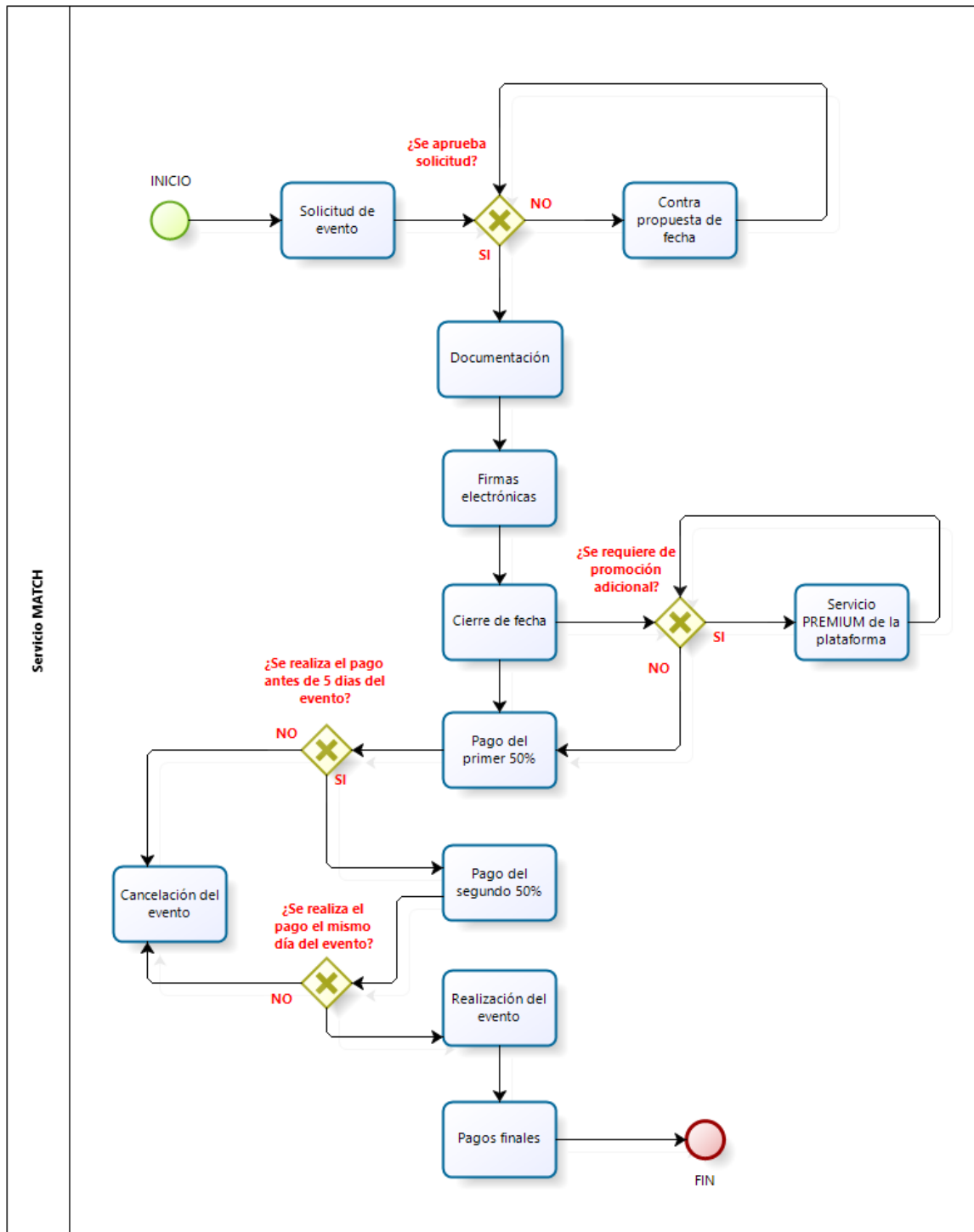
Pago del segundo 50%: El segundo pago que es el otro 50% del fee total, se debe realizar el mismo día del evento antes de que el artista suba al escenario, también mediante transferencia bancaria a la cuenta de la agencia de booking o directamente al artista-empresa. Si una vez realizado el pago descrito, el artista cancela un concierto confirmado o bien deja de ejecutar la actuación programada por cualquiera razón que no sea un evento de caso fortuito o fuerza mayor y, en definitiva, el concierto se suspende debido al incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el contrato, la agencia de booking, el booking de la plataforma o el artista, se verá en la obligación de restituir el monto exacto previamente percibido, dentro de un máximo de 15 días corridos contados, desde la recepción por parte del local o empresa.

Al igual que el pago del primer 50%, si este pago no se realiza en el plazo estipulado, se cancela automáticamente el evento. Si se realizan ambos pagos sin faltas, entonces se realiza el evento.

Realización del evento: Se lleva a cabo el espectáculo en vivo con el sitio, fecha y hora pactada en los contratos, donde se deben respetar todos los acuerdos pactados.

Pagos finales: Finalmente se realizan los pagos que son los ingresos de la plataforma, que por servicios “MATCH” corresponde al 5% del fee de la comisión que se lleva la agencia de booking, productora o empresa inscrita que administra y gestiona al artista.

Ilustración 27. Esquema Operacional servicio MATCH de la plataforma



Fuente: Elaboración en propia, software de diagrama de flujos en Bizagi

- **Servicio BOOKING**

Solicitud del booking: Todos los artistas que pertenezcan a una empresa o no, así como también todos los artistas que pertenezcan a una agencia de booking o no, pueden solicitar el servicio BOOKING de la plataforma, el cual a través de Bookers gestionarán las fechas de las solicitudes.

Esta solicitud se puede aprobar o rechazar por parte del área de booking. Si se aprueba se continúa con el proceso, si se rechaza se finaliza el proceso. Si se aprueba, los bookers deberán categorizar al artista si es de nivel comunal, nacional, o internacional.

Solicitud de búsqueda de evento o local: La función de los bookers será conseguir fechas de acuerdo a la solicitud de booking del artista. El booker de la plataforma, se dirige a un al perfil de un local en específico o al perfil de una productora o empresa que tenga un evento, y podrá visualizar el calendario de éste. El booker deberá dar clic en la fecha y enviar una notificación con las características del show que desea, en el caso que se dirija la solicitud a un local o espacio para espectáculo en vivo. El local podrá rechazar esta solicitud con un comentario pertinente, o puede responder sugiriendo otra fecha, donde el booker podrá aprobar o rechazar o realizar una contra propuesta. Si se aprueba la fecha, el booking de la plataforma enviará inmediatamente el contrato al local o productora con su firma, los cuales deben firmar dentro de un plazo estipulado en el contrato. Este mismo procedimiento puede ser al revés, que el local o productora requiere de la realización de un evento, se dirige al booking de la plataforma, visualiza el roster de artistas que están aprobados, da clic en el calendario de alguno de éstos con sus fechas, y seguir con el mismo procedimiento.

Esta solicitud se puede aprobar o rechazar. Si se aprueba se continúa con el proceso, si se rechaza se finaliza el proceso. También, la solicitud se puede aprobar con una contra propuesta de fecha, si ésta se aprueba se continúa el proceso, sino, se finaliza y se cancela la postulación.

Desde la documentación en adelante, es exactamente son los mismos procesos y procedimientos que se realizan en el servicio MATCH, pero la gestión la realiza el booking de la plataforma.

Documentación: Una vez aprobada la fecha por el solicitante, ya sea este el local o una empresa, la agencia de booking y/o el artista, se procede a la carga de la documentación, donde el primero en solicitar el evento es quien carga el contrato con los acuerdos, anexo de técnica, catering, entre otros temas que deben ir pactados.

Firmas electrónicas: Una vez cargada la documentación, se debe dar pie a las firmas electrónicas de ambas partes. Mientras no se ejecute este proceso, la cierre no se puede cerrar.

Cierre de fecha: Una vez esté firmada toda la documentación, con los contratos, anexos y acuerdos correspondientes, la fecha se cierra y se publica con toda la información del evento georreferenciada en el mapa de eventos de la plataforma.

Si las partes desean generar una promoción prioritaria dentro de la plataforma, se podrán inscribir en el servicio “PREMIUM”, donde pagarán un costo mensual por el

beneficio. Si no desean promoción por medio del servicio PREMIUM tendrán que realizar su propia promoción en sus RRSS o por otros medios.

Pago del primer 50%: Una vez cerrada la fecha, se realizarán los procesos de pago. El local o empresa que haya requerido el evento, debe realizar el primer pago del 50% del fee total, el cual se debe visualizar en la plataforma, mediante transferencia bancaria a la cuenta de la agencia de booking o directamente al artista-empresa, el cual debe cargar la factura con el monto a pagar. Este pago se debe realizar hasta 5 días antes del evento.

Si este pago no se realiza en el plazo estipulado, se cancela automáticamente el evento.

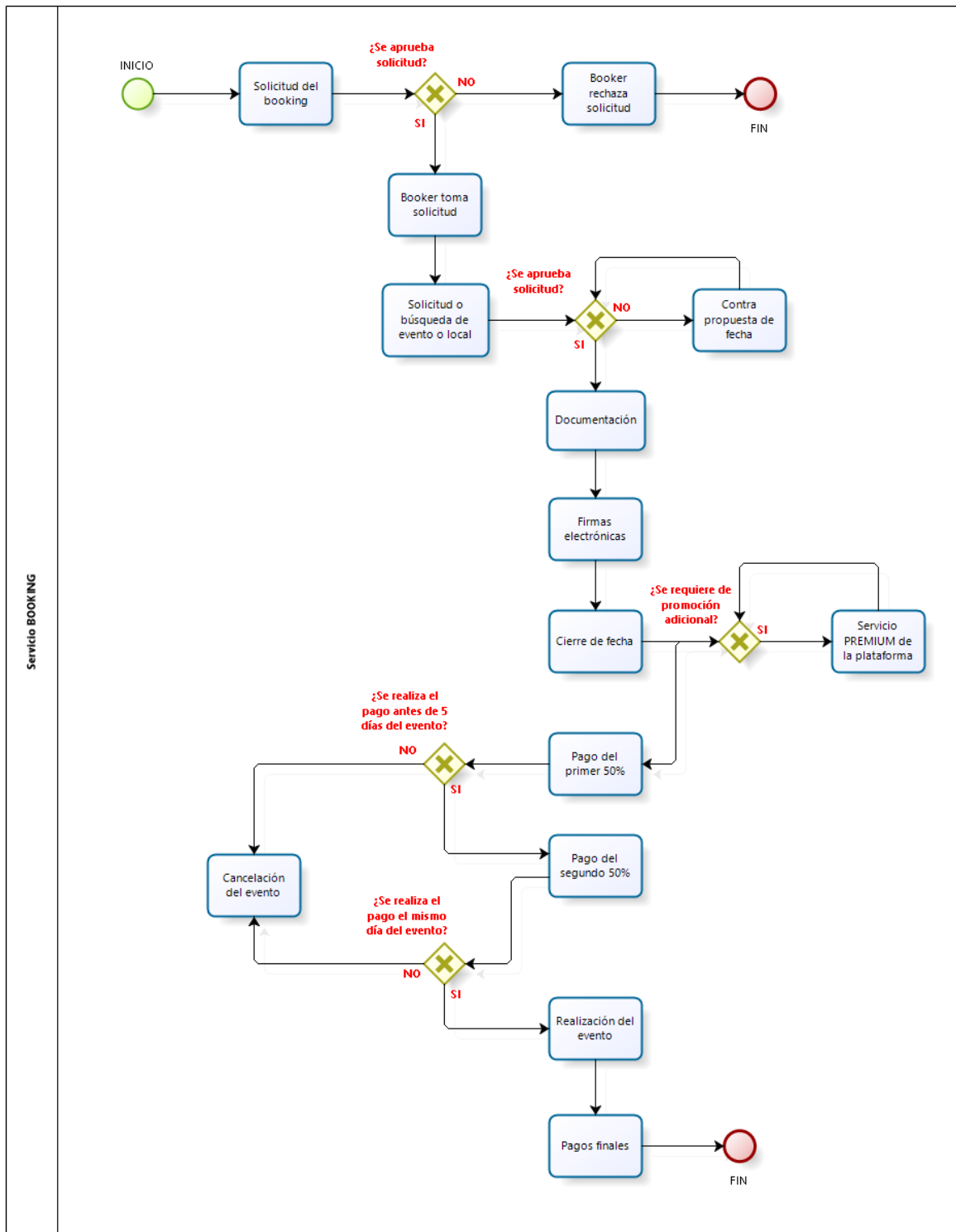
Pago del segundo 50%: El segundo pago que es el otro 50% del fee total, se debe realizar el mismo día del evento antes de que el artista suba al escenario, también mediante transferencia bancaria a la cuenta de la agencia de booking o directamente al artista-empresa. Si una vez realizado el pago descrito, el artista cancela un concierto confirmado o bien deja de ejecutar la actuación programada por cualquiera razón que no sea un evento de caso fortuito o fuerza mayor y, en definitiva, el concierto se suspende debido al incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el contrato, la agencia de booking, el booking de la plataforma o el artista, se verá en la obligación de restituir el monto exacto previamente percibido, dentro de un máximo de 15 días corridos contados, desde la recepción por parte del local o empresa.

Al igual que el pago del primer 50%, si este pago no se realiza en el plazo estipulado, se cancela automáticamente el evento. Si se realizan ambos pagos sin faltas, entonces se realiza el evento.

Realización del evento: Se lleva a cabo el espectáculo en vivo con el sitio, fecha y hora pactada en los contratos, donde se deben respetar todos los acuerdos pactados.

Pagos finales: Finalmente se realizan los pagos que son los ingresos de la plataforma, que por servicios “MATCH” corresponde al 5% del fee de la comisión que se lleva la agencia de booking, productora o empresa inscrita que administra y gestiona al artista.

Ilustración 28. Esquema Operacional servicio BOOKING de la plataforma



En conclusión, el MVP abordará las siguientes necesidades u oportunidades para los usuarios:

1. Ventajas de la tecnología PWA: Multiplataforma, accesible desde cualquier navegador y sistema operativo, y adapta sus funciones al navegador utilizado por el usuario. Permite informar a los usuarios mediante notificaciones push. Y también, no necesitan descargarse, por lo tanto, no ocupan espacio en el móvil.

2. Formalización para el cierre de fechas: Todos los usuarios que se inscriban en la plataforma, tendrán la posibilidad de gestionar de manera obligatoria el cierre de fechas a través de contratos y acuerdos, tanto para personas naturales como para jurídicas, entre agencias de booking y locales o venues, así como también se gestionará el cierre de fechas a través del booking de la plataforma para artistas que no pertenezcan a una empresa o agencia de booking. De esta manera, se minimizará la informalidad y la precariedad para llevar a cabo un espectáculo en vivo, respetándose los pagos y los acuerdos correspondientes.

3. Pagos seguros: Se aseguran los pagos tanto del primer 50% y del segundo 50% del fee total, así como también el pago de los ingresos de la plataforma por los servicios de MATCH como intermediario, así como de los servicios de BOOKING como gestor de fechas.

4. Trazabilidad de los procesos: El desarrollo de los perfiles para los usuarios inscritos (locales, agencias de booking, artistas y/o empresas), permitirá la trazabilidad de los procesos en la contratación o cierre de fechas. Esto genera transparencia durante todas las fases, para ambas partes, que llevarán a cabo los acuerdos para la realización del evento.

5. Promoción y difusión de fechas: Todos los usuarios que se inscriban en la plataforma tendrán la posibilidad de poder promocionar y difundir a través de ella sus espectáculos en vivo. También tendrán la posibilidad de poder contratar el servicio Premium, donde las fechas se priorizarán dentro de toda la gama de espectáculos en vivo a medida que se vayan cerrando los contratos. De esta manera, se potenciará la promoción y difusión de las fechas con el objetivo de aumentar la convocatoria, y, por ende, el consumo dentro de los espacios destinados al arte. Una vez validada la fecha por parte del local, productora, artista, agencia de booking o alguna empresa, el evento se publica con el detalle y las características donde se realizará el espectáculo en vivo: local o venue, dirección del local o venue, el día y la hora del show, el valor de la entrada, y toda la información pertinente a través de banners, Pop-ups, y secciones de publicidad.

6. Visualización e información de fechas: Todos los usuarios que se inscriban en la plataforma y el público en general, podrá visualizar la fecha en un mapa georreferenciado dentro del sitio web y en la app móvil. De esta manera, permite a los usuarios encontrar un espectáculo según sus gustos, intereses, y cercanía de su hogar. Toda la información de la fecha aparecerá georreferenciada en un mapa dentro de la plataforma digital en el área de estudio inicial (AMS). De esta manera, estará la visualización para el público consumidor de espectáculos en vivo, el cual podrá tener un abanico de fechas para su elección.

7. Indicadores de opinión: El MVP no sólo tendrá una estrategia de marketing pull (jalar) basada en atraer al cliente a la marca, sino que también se quiere lograr una estrategia de marketing push (empujar o impulsar) donde el público consumidor podrá dar su opinión si le interesa o no le interesa el evento, o se siente indiferente. Esto, entregará importante información a las empresas, para la realización de futuras fechas.

8. Indicadores de convocatoria: El local o la empresa podrá dar su opinión de la convocatoria del evento. Esto, entregará importante información a las empresas, para la realización de futuras fechas.

9. Notificaciones de agenda de los siguientes eventos del artista: Para todos los usuarios tanto personas naturales como jurídicas, y público consumidor, tendrán la oportunidad de recibir notificaciones con la agenda de los siguientes eventos relacionados al artista.

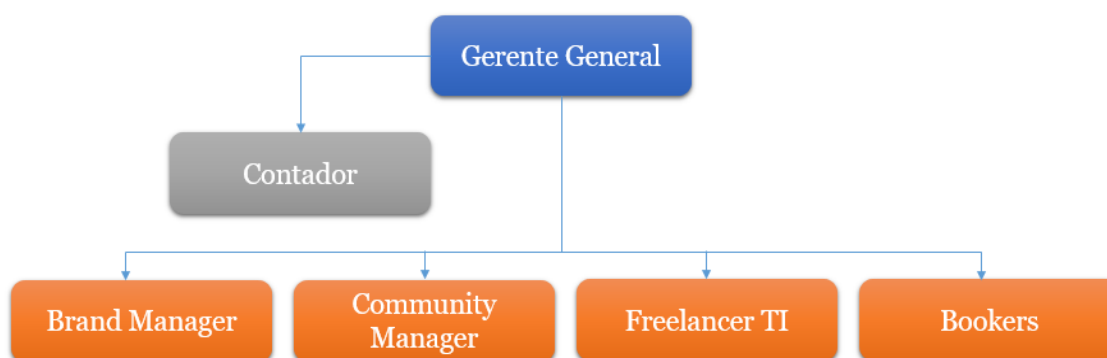
En un segundo modelo de negocio, se quiere lograr, que la plataforma tenga su propio sistema de tickets, para que el público consumidor de espectáculos en vivo pueda comprar directamente desde la app web. A futuro, será posible también vincular con otro tipo de plataformas como Spotify e Instagram del artista, servicios de streaming, entre otros.

8.7.2. Plan de RRHH

La organización de este equipo es asumiendo que el negocio esté en funcionamiento.

En una primera etapa, las necesidades básicas son la creación de la plataforma. Debido a que esta etapa es de emprendimiento se espera tener un equipo de 7 personas. Esto se resume en el siguiente organigrama:

Ilustración 29. Estructura equipo Plataforma



Fuente: Elaboración Propia.

Gerente General: A cargo de la coordinación de recursos para la implementación de ésta idea y de los lineamientos estratégicos de la compañía para competir en este mercado. Será quien coordine las distintas funciones para asegurar los resultados, liderando además en un principio el booking, siendo un booker más durante el primer año. Este cargo lo ejercerá el dueño de la idea, y no percibirá remuneración el primer año.

Brand Manager: Profesional responsable de gestionar la imagen de la marca en el mercado e implementar acciones que logren comunicar de manera efectiva la misión y visión de una empresa, sus objetivos y valores. Este cargo será incorporado desde el segundo año, ya que, en el primer año estará contemplada la inversión del diseño de marca (branding).

Community Manager: Profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de la marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, y los seguidores por las RRSS.

Freelancer TI: Profesional responsable de dar soporte técnico informático, el cual se encargará de resolver los problemas técnicos de la plataforma.

Booker: Profesional responsable de gestionar y cerrar las fechas a través del servicio de BOOKING de la plataforma. Se hará cargo de que los contratos y acuerdos se lleven a cabo y se cumplan para velar por el buen desarrollo económico del artista.

Contador Auditor: Profesional responsable de participar activamente en el diagnóstico, construcción y supervisión de los informes contables. Persona que llevará las cuentas, llevar el control financiero y de gastos, y hacer seguimiento del cumplimiento de las metas. Esto permitirá al Gerente General enfocarse en los clientes y evaluar la estrategia de crecimiento y consolidación.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. INVERSIÓN

Se debe realizar una inversión inicial en la compra de la plataforma web, arriendo de una oficina virtual, capital de trabajo, temas legales y administrativos, entre otros; como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Plataforma	\$ 3.800.000
Diseño de Marca (Branding)	\$ 1.900.000
Publicidad Digital (Promoción)	\$ 1.500.000
Capital de Trabajo	\$ 30.277.500
Gestión Administrativa / Legal	\$ 2.000.000
Computadores (4 Macbook Pro)	\$ 5.600.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	- \$ 45.077.500

Fuente: Elaboración Propia

Siendo la inversión inicial por este concepto de -\$45.077.500.

Para preparar la plataforma, se contemplan 360 horas de trabajo en total, que contempla los ítems para el Analista de aplicaciones, Desarrollador Fullstack Cloud, Hosting de sitio web, Comprar dominio, y Servicios de GoogleMaps.

9.2. GASTOS

Se tomaron en consideración todos los gastos fijos asociados al primer año de operación, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Gastos Primer año

GASTOS	
Remuneraciones	\$ 69.600.000
Arriendo oficina virtual	\$ 1.800.000
Útiles de oficina	\$ 600.000
Marketing y Publicidad Digital	\$ 3.400.000
Posicionamiento	\$ 4.000.000
Mantenimiento Sitio Web	\$ 750.000
Contabilidad	\$ 960.000
TOTAL GASTOS	- \$ 81.110.500

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los gastos planteados para el proyecto en 5 años:

Tabla 5. Gastos

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Remuneraciones	\$ 69.600.000	\$ 117.241.200	\$ 121.286.021	\$ 125.470.389	\$ 129.799.118
Arriendo oficina virtual	\$ 1.800.000	\$ 1.862.100	\$ 1.926.342	\$ 1.992.801	\$ 2.061.553
Útiles de oficina	\$ 600.000	\$ 620.700	\$ 642.114	\$ 664.267	\$ 687.184
Marketing y Publicidad Digital	\$ 3.400.000	\$ 3.517.300	\$ 3.638.647	\$ 3.764.180	\$ 3.894.044
Posicionamiento	\$ 4.000.000	\$ 4.138.000	\$ 4.280.761	\$ 4.428.447	\$ 4.581.229
Mantenimiento Sitio Web	\$ 750.000	\$ 775.875	\$ 802.643	\$ 830.334	\$ 858.980
Contabilidad	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
TOTAL GASTOS	- \$ 81.110.500	- \$ 129.115.175	- \$ 133.536.529	- \$ 138.110.419	- \$ 142.842.108

Fuente: Elaboración Propia

En general, los gastos se van incrementando año a año en un 3,45%, por efecto de inflación. Salvo por ítem Contabilidad, por acuerdo contractual.

Este dato se obtiene del promedio de la variación del índice de precios al consumidor (IPC) de los últimos 4 años, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 6. IPC Chile en los últimos 4 años

AÑO	IPC
2018	2,10%
2019	2,90%
2020	2,40%
2021	6,40%
PROMEDIO	3,45%

Fuente: Elaboración Propia. Datos en <https://calculadoraipc.ine.cl/>

Con respecto a Remuneraciones, se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 7. Remuneraciones

CARGO	CANT. PERSONAS	SALARIO LÍQUIDO	SALARIO BRUTO	COSTO EMPRESA ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	1	1.500.000	2.175.000	26.100.000	-	26.100.000	27.000.450	27.931.966	28.895.618
Brand Manager	1	1.100.000	1.595.000	19.140.000	-	19.140.000	19.800.330	20.483.441	21.190.120
Community Manager	1	1.100.000	1.595.000	19.140.000	19.140.000	19.800.330	20.483.441	21.190.120	21.921.179
Freelancer TI	1	900.000	1.305.000	15.660.000	15.660.000	16.200.270	16.759.179	17.337.371	17.935.510
Bookers	2	1.000.000	1.450.000	34.800.000	34.800.000	36.000.600	37.242.621	38.527.491	39.856.690
TOTAL	6	5.600.000	8.120.000	114.840.000	69.600.000	117.241.200	121.286.021	125.470.389	129.799.118

Fuente: Elaboración Propia

Para las Remuneraciones, el costo empresa asociado a salarios, se calcula con un 45% adicional al salario líquido, donde se considera vacaciones y además despidos con mes de desahucio.

En la Tabla se puede observar que para el año 1 no se va a contemplar remuneración o salario para un Gerente General, quien en este primer año apoyará en labores de Booker. Tampoco para un Brand Manager, puesto que el Diseño de Marca está dentro de los Gastos por concepto de Marketing y Publicidad Digital. Es importante que desde el inicio se incorpore un Community Manager para genera contenido tanto en la plataforma digital, como en las RRSS como Facebook, Instagram, y Twitter. Es de gran relevancia que se incorporen desde el primer año dos Bookers artístico, los cuales se encargarán de generar ganancias para el tipo de Ingreso Booking, que se verá en el siguiente punto de Ingresos.

9.3. FINANCIAMIENTO

9.3.1. Subsidio a través de Startup-Chile (CORFO)

Startup-Chile es una aceleradora pública de negocios que bajo el alero de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Gobierno de Chile potencia emprendimientos tecnológicos, sin importar su origen o industria, para que usen a Chile como plataforma para escalar globalmente. Está compuesto por tres líneas de financiamiento y apoyo, En primer lugar, el programa de pre-aceleración “Build” (Línea 1), antes denominada “The S Factory”; en segundo lugar, el programa de aceleración “Ignite” (Línea 2), antes denominada “Seed”; y, en tercer lugar, el programa de escalamiento “Growth” (Línea 3).

Para este emprendimiento de la plataforma digital el subsidio será por la **Línea 1 o “Build”**, que es el programa de pre-aceleración enfocado en emprendedores en etapas

tempranas en el desarrollo de MVP (Mínimo Producto Viable), prototipos y habilidades emprendedoras.

El aporte CORFO otorgará un subsidio de hasta el 90% del costo total del proyecto, con un tope por cada línea de financiamiento:

- **Hasta \$15.000.000 para la línea 1.**
- Hasta \$50.000.000 para la línea 2.
- Hasta \$75.000.000 para la línea 3.

Uno de los principales resultados esperados de tener financiamiento a través de Startup-Chile, es el avance de los proyectos a una nueva fase de desarrollo del emprendimiento para que avancen de prototipo a MVP, o de MVP a producto validado, o de producto validado a producto con ventas o levantamiento de capital, o de producto con ventas y/o levantamiento de capital a escalabilidad internacional.

Por lo tanto, de los \$58.630.000 del capital de trabajo en el primer año, se utilizará el financiamiento a través de Startup-Chile, donde podrá costear \$15.000.000, equivalente al 25,6% de financiamiento, y el resto \$43.630.000 a través Capital Propio, equivalente al 74,4% del total.

9.3.2. Financiamiento por Crédito Bancario

Se considerará un crédito bancario a 60 meses de plazo (5 años), para cubrir el capital de trabajo inicial, con una tasa de 9,5%.

9.4. CAPITAL DE TRABAJO

Como el ingreso del primer año es de \$155.877.000, y si se considerara un ingreso mensual igual para todos los meses, sería de \$12.989.750, pero toda empresa al iniciar sus actividades, sus ingresos no son los mismos conforme va pasando el tiempo, es decir, los ingresos son variables a medida que la empresa va ejerciendo sus actividades durante el primer año.

Por lo tanto, se realiza los supuestos para los ingresos mensuales, son que el primer mes los ingresos serán del 10%, el segundo mes del 20%, el tercer mes un 40%, así va aumentando hasta que la suma de los 12 meses de realmente el total de los ingresos calculado.

Por otro lado, los gastos sí que se tomaron de manera constante, ya que, generalmente no se varían mucho conforme va pasando los meses.

A continuación, se puede observar la Tabla de Ingresos y Gastos Mensuales:

Tabla 8. Ingresos y Gastos Mensuales

MESES						
	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	\$ 1.298.975	\$ 2.597.950	\$ 5.195.900	\$ 7.793.850	\$ 10.391.800	\$ 12.989.750
GASTOS	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167
M. OPERAC.	-\$ 5.460.192	-\$ 4.161.217	-\$ 1.563.267	\$ 1.034.683	\$ 3.632.633	\$ 6.230.583
M. OPERAC. ACUM	-\$ 5.460.192	-\$ 9.621.409	-\$ 11.184.676	-\$ 10.149.993	-\$ 6.517.360	- \$ 286.777

MESES						
	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	\$ 13.639.238	\$ 16.237.188	\$ 20.783.600	\$ 20.783.600	\$ 20.783.600	\$ 23.381.550
GASTOS	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167	\$ 6.759.167
M. OPERAC.	\$ 6.880.071	\$ 9.478.021	\$ 14.024.433	\$ 14.024.433	\$ 14.024.433	\$ 16.622.383
M. OPERAC. ACUM	\$ 6.593.294	\$ 16.071.315	\$ 30.095.748	\$ 44.120.181	\$ 58.144.614	\$ 74.766.997

Fuente: Elaboración Propia

Se puede visualizar que al cuarto mes (pintado en color amarillo), se comienza a tener números positivos o ganancias. Por lo tanto, el Capital de Trabajo corresponde a la suma de los gastos de los tres primeros meses que correspondería a \$20.277.500. Además, se le agregará un excedente de flujo de caja de \$10.000.000 para tener fondo de maniobra. Por lo tanto, el Capital de Trabajo final será de **\$30.277.500**.

9.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

En la Tabla 8 se puede observar que entre el décimo y el onceavo mes (pintado en color verde) se recupera la inversión inicial que corresponde a \$45.077.500. Por lo tanto, cuando los ingresos son de \$111.711.850 y los gastos sean de \$67.591.667 se recupera la inversión inicial.

9.6. INGRESOS

Para los 3 últimos meses, nos da un ingreso promedio de \$21.649.583.

MES 10	MES 11	MES 12
\$ 20.783.600	\$ 20.783.600	\$ 23.381.550

Por lo tanto, el segundo año se debería esperar un ingreso total de \$259.794.996 (\$21.649.583 x 12). Para el tercer año se espera que la empresa crezca un 7% del segundo año, es decir, un ingreso total de \$277.980.646. Para el cuarto año se espera que la empresa crezca un 7% del tercer año, es decir, un ingreso total de \$297.439.291. Y finalmente, para el quinto año se espera que la empresa tenga un menor crecimiento y que crezca un 5% del año anterior, es decir, un ingreso total de \$312.311.255.

9.6.1. Tipos de Ingresos y Supuestos

Se tiene planeado 3 tipos de ingresos.

9.6.1.1. Tipo de Ingresos MATCH.

Este tipo de ingreso corresponde al concepto de cierre de fechas entre empresas que utilizan la plataforma digital. Si la fecha se cierra a través de personas jurídicas, se les cobrará un 5% del fee de la comisión que se lleva la agencia de booking, productora o empresa inscrita que administra y gestiona al artista.

- **Supuestos Ingresos MATCH:**

- ✓ El pago o fee de los shows o eventos de artistas de categoría comunal fluctúa entre los \$80.000 a \$250.000.
- ✓ El pago o fee de los shows o eventos de artistas de categoría nacional fluctúa entre los \$250.000 a \$2.000.000.
- ✓ El pago o fee de los shows o eventos de artistas de categoría internacional fluctúa entre los \$2.000.000 a \$40.000.000.
- ✓ Un escenario conservador para este tipo de ingreso para el modelo de negocio, sería tomar el promedio de pago o fee de los shows para artistas de categoría nacional, que sería de \$1.125.000.
- ✓ La Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD) hoy en día cuenta aproximadamente con 9.015 socios concentrados mayoritariamente en la Región Metropolitana (RM) con un 72,8% de los socios. Por lo tanto, existen 6.563 artistas en el área de alcance.
- ✓ Se espera que el 20% del total de artistas en la RM le interese cerrar un show en una plataforma digital, que equivale a 1.313 artistas (el 20% de los 6.563 artistas).
- ✓ Se espera que el 20% del total de artistas en la RM que le interesa cerrar un show en una plataforma digital, lo haga en el sitio web de este modelo de negocio, es decir, 263 artistas (el 20% de los 1.313 artistas).

- ✓ Se espera que cada artista cierre 2 shows al mes, es decir 24 eventos anuales por artista. Por lo tanto, existirán 6.312 eventos anuales en nuestra plataforma digital (263 artistas x 24 eventos = 6.312 eventos anuales).
- ✓ De los 24 eventos anuales, se espera que se cierren el 30% de los shows en el primer año, es decir, un total de 9,6 eventos anuales por artista. En el primer año se tendrá un ingreso de \$142.020.000 (263 artistas x 9,6 eventos x \$1.125.000 x 0.05).
- ✓ Por lo tanto, la estrategia de Marketing la llamaremos “**Estrategia 20-30**” para este tipo de ingreso por concepto MATCH, el cual consiste en que se espera que el 20% de los artistas existentes en el área de alcance se interesen en cerrar un show a través de alguna plataforma digital (no existente aun). De ese porcentaje, el 20% se espera captar para que se interesen en cerrar una fecha en el sitio web de este modelo de negocio. De ese porcentaje, se espera que el 30% realmente cierre una fecha en la plataforma digital.

9.6.1.2. Tipo Ingresos BOOKING.

Este tipo de ingreso corresponde al concepto de cierre de fechas para artistas que desean la gestión y el booking de la plataforma digital. Si la fecha se cierra a través de las personas naturales que requieran la administración y la gestión del booking de la plataforma (artistas que no son empresa, y que no pertenecen a una agencia de booking, productora y/o empresa), se les cobrará un 10% de fee total de la fecha cerrada versus el cobro de comisión que realiza la mayoría de las agencias de booking que son entre el 15% y el 20%.

La plataforma digital contará con 2 Bookers que se encargarán de cerrar fechas para todos los artistas que lo requieran. Para ello, se requiere que cada Booker pueda gestionar 18 artistas cada uno, es decir, 36 artistas en total en el año para el Booking de la plataforma. Cada Booker tendrá que cerrar fechas para 4 artistas de categoría comunal, 10 artistas de categoría nacional y 4 artistas de categoría internacional.

- **Supuestos Ingresos BOOKING:**

- ✓ El promedio de pago o fee de los shows para artistas de categoría comunal es de \$165.000.
- ✓ El promedio de pago o fee de los shows para artistas de categoría nacional es de \$1.125.000.
- ✓ Un escenario conservador de pago o fee de los shows para artistas de categoría internacional sería de \$2.000.000.
- ✓ Se espera que cada artista de las distintas categorías cierre 2 shows al mes, es decir 24 eventos anuales por artista.
- ✓ Se espera que entre los 2 Bookers contratados, el primer año puedan gestionar 9 artistas cada uno, 18 artistas en total para el Booking de la plataforma.
- ✓ Por lo tanto, se espera que se realicen 432 eventos el primer año ($18 \times 24 = 432$).
- ✓ El ingreso por concepto de BOOKING en el primer año para artistas de categoría comunal, será de 4 artistas. Por lo tanto, el ingreso en el primer año será de \$1.584.000 ($4 \times 24 \times \$165.000 \times 0,1 = \$1.584.000$).
- ✓ El ingreso por concepto de BOOKING en el primer año para artistas de categoría nacional, será de 10 artistas. Por lo tanto, el ingreso en el primer año será de \$27.000.000 ($10 \times 24 \times \$1.125.000 \times 0,1 = \$27.000.000$).
- ✓ El ingreso por concepto de BOOKING en el primer año para artistas de categoría internacional, será de 4 artistas. Por lo tanto, el ingreso en el primer año será de \$19.200.000 ($4 \times 24 \times \$2.000.000 \times 0,1 = \$19.200.000$).
- ✓ El ingreso total por concepto de BOOKING en el primer año sería de \$47.784.000 ($\$1.584.000 + \$27.000.000 + \$19.200.000$).

9.6.1.3. Tipo de ingresos PREMIUM.

- **Supuestos Ingresos PREMIUM:**

Este tipo de ingreso corresponde por concepto de membresía. Si son personas jurídicas (locales, agencias de booking, productoras y/o empresas en general) éstas podrán tener un perfil, en el cual podrán pagar una membresía mensual de \$2.500 mensuales para poder promocionar sus eventos y espectáculos en vivo de manera prioritaria, con banners en la plataforma digital visualizadas en el inicio del sitio web. Por lo tanto, el ingreso total por concepto de PREMIUM en el primer año será de \$1.578.000.

A continuación, se presentan los ingresos totales para cada concepto dentro de los 5 años:

Tabla 9. Ingresos

INGRESOS	1	2	3	4	5
Ingresos MATCH	\$ 106.515.000	\$ 177.453.990	\$ 189.875.769	\$ 203.167.073	\$ 213.325.427
Ingresos BOOKING	\$ 47.784.000	\$ 79.608.144	\$ 85.180.714	\$ 91.143.364	\$ 95.700.532
Ingresos PREMIUM	\$ 1.578.000	\$ 2.732.862	\$ 2.924.162	\$ 3.128.854	\$ 3.285.296
TOTAL INGRESOS	\$ 155.877.000	\$ 259.794.996	\$ 277.980.646	\$ 297.439.291	\$ 312.311.255

Fuente: Elaboración Propia

9.7. TASA DE DESCUENTO

Para evaluar la Tasa de Descuento se utilizó el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) estimándose las siguientes variables:

$$E(r_i) = r_f + \beta_i(E(r_m) - r_f)$$

Donde:

r_f : Tasa libre de riesgo²² = 5,91%

β_i : Beta del sector del Entertainment²³ = 1,01

r_m : Rendimiento de mercado²⁴ = 8,25%

$E(r_i)$: 8,27%

Para poder postular a Startup-Chile (CORFO) esta tasa resulta ser muy baja. Por lo tanto, se asume que si la rentabilidad sin riesgo, está alrededor de 6% a una empresa que no presenta datos históricos (startups) se debe exigir entre 7,5 y 9,5 veces esa rentabilidad²⁵. Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar será de:

$$7,5 \times 6\% = 45\% \text{ de rentabilidad (k = 0,45)}$$

²² Base de Datos Estadísticos del Banco Central

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

²³ Adamodar

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

²⁴ Data histórica IPSA

<https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

²⁵ Modelos de valoración de startups – RocaSalvatella, 2019

<https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-de-startups.pdf>

9.8. IMPUESTO

La Tasa de Impuesto de Primera Categoría para el régimen Pro Pyme General es del 10% para las rentas que se obtengan durante el 2020, 2021 y 2022, y 25% para los años siguientes²⁶. Para este estudio, se seguirá utilizando un Impuesto del 25%.

9.9. DEPRECIACIÓN

Como los Computadores quedan obsoletos en 36 meses, es decir, en 3 años; se considera una Depreciación lineal, considerando una pérdida de valor que se da en el transcurso del tiempo.

²⁶ Impuesto de Primera Categoría - SII

https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm

9.10. CÁLCULO DEL VAN Y TIR

Tabla 10. Flujo sin Financiamiento

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos MATCH		\$ 106.515.000	\$ 177.453.990	\$ 189.875.769	\$ 203.167.073	\$ 213.325.427	\$ 215.458.681
Ingresos BOOKING		\$ 47.784.000	\$ 79.608.144	\$ 85.180.714	\$ 91.143.364	\$ 95.700.532	\$ 96.657.438
Ingresos PREMIUM		\$ 1.578.000	\$ 2.732.862	\$ 2.924.162	\$ 3.128.854	\$ 3.285.296	\$ 3.318.149
TOTAL INGRESOS		\$ 155.877.000	\$ 259.794.996	\$ 277.980.646	\$ 297.439.291	\$ 312.311.255	\$ 315.434.368
INVERSIÓN INICIAL							
Plataforma	- \$ 3.800.000						
Diseño de Marca (Branding)	- \$ 1.900.000						
Publicidad Digital (Promoción)	- \$ 1.500.000						
Capital de Trabajo	- \$ 30.277.500						
Gestión Administrativa / Legal	- \$ 2.000.000						
Computadores (4 Macbook Pro)	- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	- \$ 45.077.500			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
GASTOS							
Remuneraciones		\$ 69.600.000	\$ 117.241.200	\$ 121.286.021	\$ 125.470.389	\$ 129.799.118	\$ 134.277.187
Arriendo oficina virtual		\$ 1.800.000	\$ 1.862.100	\$ 1.926.342	\$ 1.992.801	\$ 2.061.553	\$ 2.132.676
Útiles de oficina		\$ 600.000	\$ 620.700	\$ 642.114	\$ 664.267	\$ 687.184	\$ 710.892
Marketing y Publicidad Digital		\$ 3.400.000	\$ 3.517.300	\$ 3.638.647	\$ 3.764.180	\$ 3.894.044	\$ 4.028.389
Posicionamiento		\$ 4.000.000	\$ 4.138.000	\$ 4.280.761	\$ 4.428.447	\$ 4.581.229	\$ 4.739.281
Mantenimiento Sitio Web		\$ 750.000	\$ 775.875	\$ 802.643	\$ 830.334	\$ 858.980	\$ 888.615
Contabilidad		\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
TOTAL GASTOS		\$ 81.110.000	\$ 129.115.175	\$ 133.536.529	\$ 138.110.419	\$ 142.842.108	\$ 147.737.041
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 74.767.000	\$ 130.679.821	\$ 144.444.117	\$ 159.328.872	\$ 169.469.147	\$ 167.697.327
Depreciación		- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667
BAI		\$ 72.900.333	\$ 128.813.154	\$ 144.444.117	\$ 159.328.872	\$ 169.469.147	\$ 165.830.660
Impuesto 25%		- \$ 18.225.083	- \$ 32.203.289	- \$ 36.111.029	- \$ 39.832.218	- \$ 42.367.287	- \$ 41.457.665
BDI		\$ 54.675.250	\$ 96.609.866	\$ 108.333.088	\$ 119.496.654	\$ 127.101.860	\$ 124.372.995
Depreciación		\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667
Inv.				- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
FLUJO CAJA PRIVADO (FCF)	- \$ 45.077.500	\$ 56.541.917	\$ 98.476.532	\$ 104.599.755	\$ 121.363.321	\$ 128.968.527	\$ 120.639.662
VALOR TERMINAL (VT)						\$ 274.181.050	
FLUJO CAJA DESCONTADO (CDF)	- \$ 45.077.500	\$ 56.541.917	\$ 98.476.532	\$ 104.599.755	\$ 121.363.321	\$ 274.181.050	

Fuente: Elaboración Propia

Con una Tasa de Descuento de 45% y los flujos planteados en cuadro anterior, se obtiene lo siguiente:

VAN: \$122.640.572

TIR: 163%

El Valor terminal (VT) fue calculado con un crecimiento proyectado de 1% (valor perpetuidad) y una tasa de retorno requerida de un 45% para el sexto año, es decir:

VT = FCP_{t+1} / (k - g) = \$274.181.050

Por lo tanto:

VAN Terminal: \$145.295.572

Se concluye que es atractivo el proyecto.

Tabla 11. Flujo con Financiamiento bancario

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos MATCH		\$ 106.515.000	\$ 177.453.990	\$ 189.875.769	\$ 203.167.073	\$ 213.325.427	\$ 215.458.681
Ingresos BOOKING		\$ 47.784.000	\$ 79.608.144	\$ 85.180.714	\$ 91.143.364	\$ 95.700.532	\$ 96.657.538
Ingresos PREMIUM		\$ 1.578.000	\$ 2.732.862	\$ 2.924.162	\$ 3.128.854	\$ 3.285.296	\$ 3.318.149
TOTAL INGRESOS		\$ 155.877.000	\$ 259.794.996	\$ 277.980.646	\$ 297.439.291	\$ 312.311.255	\$ 315.434.368
INVERSIÓN INICIAL							
Plataforma	- \$ 3.800.000						
Diseño de Marca (Branding)	- \$ 1.900.000						
Publicidad Digital (Promoción)	- \$ 1.500.000						
Capital de Trabajo	- \$ 30.277.500						
Gestión Administrativa / Legal	- \$ 2.000.000						
Computadores (4 Macbook Pro)	- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	- \$ 45.077.500			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
GASTOS							
Remuneraciones		\$ 69.600.000	\$ 117.241.200	\$ 121.286.021	\$ 125.470.389	\$ 129.799.118	\$ 134.277.187
Arriendo oficina virtual		\$ 1.800.000	\$ 1.862.100	\$ 1.926.342	\$ 1.992.801	\$ 2.061.553	\$ 2.132.676
Útiles de oficina		\$ 600.000	\$ 620.700	\$ 642.114	\$ 664.267	\$ 687.184	\$ 710.892
Marketing y Publicidad Digital		\$ 3.400.000	\$ 3.517.300	\$ 3.638.647	\$ 3.764.180	\$ 3.894.044	\$ 4.028.389
Posicionamiento		\$ 4.000.000	\$ 4.138.000	\$ 4.280.761	\$ 4.428.447	\$ 4.581.229	\$ 4.739.281
Mantenimiento Sitio Web		\$ 750.000	\$ 775.875	\$ 802.643	\$ 830.334	\$ 858.980	\$ 888.615

Contabilidad		\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
TOTAL GASTOS		\$ 81.110.000	\$ 129.115.175	\$ 133.536.529	\$ 138.110.419	\$ 142.842.108	\$ 147.737.041
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 74.767.000	\$ 130.679.821	\$ 144.444.117	\$ 159.328.872	\$ 169.469.147	\$ 167.697.327
Depreciación		- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667
Interés del Crédito		- \$ 2.850.000	- \$ 2.378.506	- \$ 1.862.221	- \$ 1.296.888	- \$ 677.848	
BAI		\$ 70.050.333	\$ 126.434.648	\$ 140.715.230	\$ 156.165.318	\$ 166.924.632	\$ 165.830.660
Impuesto 25%		- \$ 17.512.583	- \$ 31.608.662	- \$ 35.178.808	- \$ 39.041.329	- \$ 41.731.158	- \$ 41.457.665
BDI		\$ 52.537.750	\$ 94.825.986	\$ 105.536.423	\$ 117.123.988	\$ 125.193.474	\$ 124.372.995
Depreciación		\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667
CREDITO	\$ 30.000.000						
Inversión Inicial	- \$ 45.077.500			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
Amortización		- \$ 4.963.093	- \$ 5.434.586	- \$ 5.950.872	- \$ 6.516.205	- \$ 7.135.244	
FLUJO CAJA PRIVADO (FCF)	- \$ 15.077.500	\$ 49.441.324	\$ 91.258.066	\$ 95.852.217	\$ 112.474.450	\$ 119.924.897	\$ 120.639.662
VALOR TERMINAL (VT)						\$ 274.181.050	
FLUJO CAJA DESCONTADO (CDF)	- \$ 15.077.500	\$ 49.441.324	\$ 91.258.066	\$ 95.852.217	\$ 112.474.450	\$ 274.181.050	PROPUESTA

Fuente: Elaboración Propia

Con una Tasa de Descuento de 45% y los flujos planteados en cuadro anterior, se obtiene lo siguiente:

VAN: \$138.019.248

TIR: 387%

El Valor terminal (VT) fue calculado con un crecimiento proyectado de 1% (valor perpetuidad) y una tasa de retorno requerida de un 45% para el sexto año, es decir:

$$VT = FCP_{t+1} / (k - g) = \$274.181.050$$

Por lo tanto:

VAN Terminal: \$162.085.169

Se concluye que es atractivo el proyecto.

Para determinar una mejor estimación diferente, se realiza el cálculo del WACC:

$$WACC = K_e * \frac{E}{E+D} + K_d * (1-t) * \frac{D}{E+D}$$

Donde:

K_e : Costo de los fondos propios

E : Fondos propios

D : Deuda financiera

K_d : Costo de la deuda financiera

T : Tasa impositiva

WACC: 7,42%

Por lo tanto, con un WACC de 7,42% y los flujos planteados en cuadro anterior, se obtiene el siguiente VAN:

VAN: \$354.759.844

Se considera un crédito bancario de \$30.000.000 a 60 meses de plazo (5 años), para cubrir el capital de trabajo inicial, con una tasa de 9,5%. Lo cual entrega la siguiente tabla de amortización e interés, que se encuentra incorporada en el flujo con financiamiento:

Tabla 12. Amortización e Interés

AÑOS	CAPITAL	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA
1	\$ 30.000.000	\$ 2.850.000	\$ 4.963.093	\$ 7.813.093
2	\$ 25.036.907	\$ 2.378.506	\$ 5.434.586	\$ 7.813.093
3	\$ 19.602.321	\$ 1.862.221	\$ 5.950.872	\$ 7.813.093
4	\$ 13.651.449	\$ 1.296.888	\$ 6.516.205	\$ 7.813.093
5	\$ 7.135.244	\$ 677.848	\$ 7.135.244	\$ 7.813.093

Fuente: Elaboración Propia

Si es que se ganara el subsidio de Financiamiento por parte de Startup Chile de CORFO, este flujo se agregaría como un excedente de flujo de caja de \$15.000.000 para tener fondo de maniobra. Por lo tanto, el Capital de Trabajo final será de \$35.277.500.

Tabla 13. Flujo con Financiamiento Bancario y con subsidio CORFO

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos MATCH		\$ 106.515.000	\$ 177.453.990	\$ 189.875.769	\$ 203.167.073	\$ 213.325.427	\$ 215.458.681
Ingresos BOOKING		\$ 47.784.000	\$ 79.608.144	\$ 85.180.714	\$ 91.143.364	\$ 95.700.532	\$ 96.657.538
Ingresos PREMIUM		\$ 1.578.000	\$ 2.732.862	\$ 2.924.162	\$ 3.128.854	\$ 3.285.296	\$ 3.318.149
TOTAL INGRESOS		\$ 155.877.000	\$ 259.794.996	\$ 277.980.646	\$ 297.439.291	\$ 312.311.255	\$ 315.434.368
INVERSIÓN INICIAL							
Plataforma	- \$ 3.800.000						
Diseño de Marca (Branding)	- \$ 1.900.000						
Publicidad Digital (Promoción)	- \$ 1.500.000						
Capital de Trabajo	- \$ 35.277.500						
Gestión Administrativa / Legal	- \$ 2.000.000						
Computadores (4 Macbook Pro)	- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	- \$ 50.077.500			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
GASTOS							
Remuneraciones		\$ 69.600.000	\$ 117.241.200	\$ 121.286.021	\$ 125.470.389	\$ 129.799.118	\$ 134.277.187
Arriendo oficina virtual		\$ 1.800.000	\$ 1.862.100	\$ 1.926.342	\$ 1.992.801	\$ 2.061.553	\$ 2.132.676
Útiles de oficina		\$ 600.000	\$ 620.700	\$ 642.114	\$ 664.267	\$ 687.184	\$ 710.892
Marketing y Publicidad Digital		\$ 3.400.000	\$ 3.517.300	\$ 3.638.647	\$ 3.764.180	\$ 3.894.044	\$ 4.028.389
Posicionamiento		\$ 4.000.000	\$ 4.138.000	\$ 4.280.761	\$ 4.428.447	\$ 4.581.229	\$ 4.739.281
Mantenimiento Sitio Web		\$ 750.000	\$ 775.875	\$ 802.643	\$ 830.334	\$ 858.980	\$ 888.615
Contabilidad		\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
TOTAL GASTOS		\$ 81.110.000	\$ 129.115.175	\$ 133.536.529	\$ 138.110.419	\$ 142.842.108	\$ 147.737.041
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		\$ 74.767.000	\$ 130.679.821	\$ 144.444.117	\$ 159.328.872	\$ 169.469.147	\$ 167.697.327
Depreciación		- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667	- \$ 1.866.667
Interés del Crédito		- \$ 2.850.000	- \$ 2.378.506	- \$ 1.862.221	- \$ 1.296.888	- \$ 677.848	
BAI		\$ 70.050.333	\$ 126.434.648	\$ 140.715.230	\$ 156.165.318	\$ 166.924.632	\$ 165.830.660
Impuesto 25%		- \$ 17.512.583	- \$ 31.608.662	- \$ 35.178.808	- \$ 39.041.329	- \$ 41.731.158	- \$ 41.457.665
BDI		\$ 52.537.750	\$ 94.825.986	\$ 105.536.423	\$ 117.123.988	\$ 125.193.474	\$ 124.372.995
Depreciación		\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667
CREDITO	\$ 30.000.000						
Inversión Inicial	- \$ 50.077.500			- \$ 5.600.000			- \$ 5.600.000
Amortización		- \$ 4.963.093	- \$ 5.434.586	- \$ 5.950.872	- \$ 6.516.205	- \$ 7.135.244	
FLUJO CAJA PRIVADO (FCF)	- \$ 20.077.500	\$ 49.441.324	91.258.066	\$ 95.852.217	\$ 112.474.450	\$ 119.924.897	\$ 120.639.662
VALOR TERMINAL (VT)						\$ 274.181.050	
FLUJO CAJA	- \$ 20.077.500	\$ 49.441.324	91.258.066	\$ 95.852.217	\$ 112.474.450	\$ 274.181.050	

DESCONTADO (CDF)							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Con una Tasa de Descuento de 45% y los flujos planteados en cuadro anterior, se obtiene lo siguiente:

VAN: \$133.019.248.

TIR: 301%

El Valor terminal (VT) fue calculado con un crecimiento proyectado de 1% (valor perpetuidad) y una tasa de retorno requerida de un 45% para el sexto año, es decir:

$$VT = FCP_{t+1} / (k - g) = \$274.181.050$$

Por lo tanto:

VAN Terminal: \$157.085.169

Se concluye que es atractivo el proyecto.

9.11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El escenario original que se tomará para este plan de negocios, serán los cálculos del Flujo con financiamiento bancario y con subsidio CORFO, que para efectos de este plan de negocios sería el escenario que se debería dar para que el proyecto sea atractivo.

En la siguiente Tabla se puede apreciar el Total Ingresos Base con el cual se realizaron los cálculos del escenario anteriormente mencionado, donde se comparan con los ingresos con un VAN que tiende a cero, que es el punto de quiebre o línea de flotación.

Tabla 14. Análisis de Sensibilidad con Ingresos en la Línea de Flotación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS BASE	\$ 155.877.000	\$ 259.794.996	\$ 277.980.646	\$ 297.439.291	\$ 312.311.255
TOTAL INGRESOS CON VAN 0	\$ 98.607.790	\$ 164.346.314	\$ 175.850.556	\$ 188.160.095	\$ 197.568.100










Fuente: Elaboración Propia

Para que el proyecto sea sostenible, los ingresos deben ser iguales o superiores al 63,26% de la estimación de las ventas. Es decir, si las ventas se reducen en un 36,74% de lo estimado sería el punto de quiebre o la línea de flotación (VAN 0), donde la empresa no genera pérdidas, pero tampoco ganancias. En definitiva, puede subsistir.

10. MODELO CANVAS FINAL










Sin duda, este modelo tiene dos caras que son los dos clientes (Artistas y Locales o Venues). Por lo tanto, se han realizado dos Modelos de CANVAS por separado, donde se puede apreciar la diferencia de su propuesta de valor y los segmentos para cada cliente. Lo importante de la propuesta de valor, es que ambos componentes, tanto artistas como locales, podrían funcionar por separado, pero al hacerlo en conjunto se obtienen sinergias y se apalancan los resultados de ambos:

Ilustración 30. Modelo CANVAS Final para Artistas

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD). - Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) – Startup Chile. - Consultora Zenit. - Locales o Venues. 	<p>Actividad Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Interacción con la Plataforma. - Booking de la Plataforma. - Contenido de la Plataforma. - Contabilidad de los Ingresos. <p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con recursos tecnológicos. - Contar con recursos humanos capacitados y con experiencia. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregar confianza y seguridad para generar movimiento para el cierre de fechas y velar por el buen desarrollo económico de los Artistas, siendo un partner estratégico. <p>Generación de mayores oportunidades para los Artistas a través del servicio de Booking, promoción y difusión de fechas, entregando una visualización geográfica con la información de los eventos para el público.</p>	<p>Relación con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Partner estratégico y reacción frente a urgencias. - Velar por el desarrollo económico y artístico. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - La plataforma digital (sitio web y app móvil). - RRSS: Facebook, Instagram, Twitter. - Locales o Venues. 	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Artistas entre los 18 y 65 años de edad (hombres y mujeres) de diferentes Grupos Socioeconómicos: ABC1, C2, C3, D y E, que tengan el talento suficiente como para conseguir una fecha en la plataforma digital y que estén interesados en cerrar fechas a través de un sitio web.</p>
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Soporte Tecnológico. - Publicidad Digital y Marketing. - RRHH. - Mantención sitio web. - Contabilidad 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos Tipo MATCH (intermediario entre locales y agencias de booking). - Ingresos Tipo BOOKING. - Ingresos Tipo PREMIUM. 		

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 31. Modelo CANVAS Final para Locales o Venues

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD). - Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) – Startup Chile. - Consultora Zenit. - Artistas. 	<p>Actividad Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Interacción con la Plataforma. - Booking de la Plataforma. - Contenido de la Plataforma. - Contabilidad de los Ingresos. <p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con recursos tecnológicos. - Contar con recursos humanos capacitados y con experiencia. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregar confianza y seguridad para generar movimiento para el cierre de fechas y velar por el buen desarrollo económico y contractual de los Locales, siendo un partner estratégico. <p>Generación de mayores oportunidades para la realización de eventos en los Locales a través del servicio, promoción y difusión de fechas, para obtener una excelente convocatoria para el consumo interno.</p>	<p>Relación con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Partner estratégico y reacción frente a urgencias. - Velar por el desarrollo económico y contractual del proceso. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - La plataforma digital (sitio web y app móvil). - RRSS: Facebook, Instagram, Twitter. - Artistas. 	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Dueños y administradores de locales, relacionadores públicos, gestores culturales, y empresarios que tengan la necesidad de contactar a una agencia de Booking a través de la plataforma, para poder evaluar y cerrar la fecha con el artista que conformará parte de su evento.</p>
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Soporte Tecnológico. - Publicidad Digital y Marketing. - RRHH. - Mantención sitio web. - Contabilidad 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos Tipo MATCH (intermediario entre locales y agencias de booking). - Ingresos Tipo BOOKING. - Ingresos Tipo PREMIUM. 		

Fuente: Elaboración Propia

11. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos de este modelo de negocio, se determina la necesidad de crear una nueva plataforma digital para la gestión de espectáculos en vivo, porque la idea entrega la solución a los diversos problemas que enfrenta la industria, donde la mayor cantidad de salas y espacios para shows o espectáculos, y festivales, se encuentran concentradas específicamente en el área de alcance de este plan de negocios, que son las 34 comunas urbanas del Área Metropolitana de Santiago de Chile.

La industria de los espectáculos en vivo es un mercado creciente, pero que enfrenta diversas problemáticas, donde los actores involucrados para el cierre de una fecha deben lidiar constantemente con los altos niveles de informalidad en la contratación de un show o evento, donde muchos artistas y locales prefieren auto gestionarse, no cumpliéndose los acuerdos, y donde el artista pierde tiempo al dedicarse a actividades que están fuera de sus funciones. Por otro lado, en nuestro país existe una muy baja visualización e información al público o consumidor de espectáculos, y pocas opciones de shows con las variadas disciplinas y categorías. Hay una falta de difusión enorme de la cultura en general. Para estos efectos, la plataforma entrega una solución a través de una propuesta de valor, ya que, el principal objetivo de este modelo de negocio es asegurar la formalización de la contratación de los artistas, promoción, difusión y visualización de la información del show de manera georreferenciada en un mapa, permitiendo el desarrollo dentro de la industria.

La plataforma digital contará con un servicio de tipo “MATCH”, donde funciona como intermediario entre los locales o espacios destinados para la realización de espectáculos en vivo, y las agencias de booking que cuentan con un listado o roster de artistas para ofrecer. La plataforma digital cobrará el 5% del fee o pago total de la fecha cerrada y pactada, dando la seguridad que ambas partes descarguen y firmen sus contratos y acuerdos, quedando registro de la celebración. Por lo tanto, los competidores que son todas las agencias de booking existentes, se transforman automáticamente en clientes también.

La plataforma digital también contará un servicio de tipo “BOOKING”, donde todos los artistas, sean empresas o no, pueden cerrar fechas a través de la gestión del booking de la plataforma digital, donde la propuesta de valor es que se cobrará el 10% del fee o pago total cerrada y pactada a diferencia del cobro de comisión que realiza la mayoría de las agencias de booking que son entre el 15% y el 20%. Esto, también genera una ventaja competitiva con los competidores, puesto que los artistas preferirán el Booking de la plataforma.

La plataforma cuenta con un servicio de tipo “PREMIUM”, donde todos los usuarios tendrán la oportunidad de pagar una membresía para que su show o evento tenga una mejor promoción y difusión. La plataforma digital cobrará \$2.500 mensuales, a diferencia de todas las plataformas dentro de la industria que cobran entre \$4.150 y \$10.700.

En Chile y en el mundo entero, no existe absolutamente ninguna plataforma digital o sitio web que pueda formalizar los procesos de cierre de fechas o show, ni tampoco que pueda promocionar y difundir los eventos teniendo una visualización georreferenciada

de la fecha con su información. Hoy en día, existen solamente aplicaciones móviles que informan sobre los conciertos o shows de acuerdo a los intereses musicales del público que escucha música a través de Spotify. Esto no solamente genera una ventaja competitiva, sino que también posiciona este proyecto frente a los competidores que son las demás agencias de management & booking.

De acuerdo al método Lean Startup, esta plataforma digital será un Mínimo Producto Viable (MVP), el cual inicialmente será una aplicación web diseñada para desktop, Tablet y móvil, utilizando tecnología PWA (Progressive Web App), el cual debemos ir iterando a medida que los clientes nos vayan entregando el feedback de nuestro servicio o emprendimiento.

Con respecto a los Clientes, la mayoría de los Artistas y Locales o venues entrevistados, expresaron la necesidad de poder cerrar fechas a través de tecnología, porque ven la necesidad de que los shows se concreten de una manera mucho más seria, entregándole el valor que realmente se merece la cultura en nuestro país. Por otro lado, debido a la crisis sanitaria, el streaming ha ganado bastante terreno a través de las plataformas digitales, donde las personas pueden ver los espectáculos en vivo desde sus PCs o móviles a través de internet, lo que puede provocar una amenaza de nuevos competidores o productos sustitutos para esta plataforma, el cual se puede transformar en una oportunidad para un segundo modelo de negocio a futuro.

Con respecto a los Competidores, existen 33 agencias y productoras vigentes que se dedican al Booking en Santiago de Chile, donde Lotus Producciones es el líder competidor, de acuerdo al tamaño de la empresa que contempla la cantidad de personas que trabajan en esa productora y que pertenecen al departamento de Booking, y al nivel de servicio que entregan a los artistas. De acuerdo con las estrategias que se quieren lograr, la idea es ir aumentando el posicionamiento de la marca, y ser reconocidos dentro del mercado, es decir, cuando los clientes (Artistas y Locales o venues) busquen servicios de gestión y desarrollo artístico, la plataforma digital debe estar dentro de sus alternativas a considerar.

El volumen estimado de Clientes que se utiliza para esta nueva plataforma, es a través de una estrategia inventada de Marketing, llamada “Estrategia 20-30”, la cual permitió realizar supuestos más conservadores, y lograr tener un proyecto igualmente atractivo con los resultados del Plan Financiero.

La evaluación económica permite concluir que el presente plan de negocios es viable desde el punto de vista financiero, dado que el VAN de la situación con proyecto (crédito bancario o con subsidio de CORFO) es más atractivo respecto a la situación sin proyecto. Por otra parte, la TIR de 387% es superior a la tasa de descuento utilizada para un modelo de negocio de startup ($k = 45\%$), y la recuperación de la inversión es rápida, considerando un periodo de evaluación a 5 años.

Con respecto al análisis de sensibilidad, es importante el valor terminal en todos los escenarios. Además, para que el proyecto sea sostenible, los ingresos deben ser iguales o superiores al 63,26% de la estimación de las ventas (punto de quiebre o la línea de flotación) cuando el VAN tiende a 0, donde la empresa no genera pérdidas, pero tampoco ganancias.

Para el modelo de negocios, se elaboraron dos Modelos de CANVAS por separado, donde los clientes (artistas y locales) generan una sinergia coherente en la propuesta de valor, de acuerdo a los objetivos propuestos desde un inicio, puesto que, la plataforma generará confianza y seguridad para el cierre de fechas y velar por el desarrollo económico tanto de los artistas como de los locales, desplegando inevitablemente el desarrollo artístico. En definitiva, siendo un partner estratégico para los clientes. Por lo tanto, la plataforma generará mayores oportunidades, para la realización de eventos dentro de la industria, de una manera formal, con alternativa de mejor promoción u difusión de las fechas para lograr una buena convocatoria de público, y de esta manera, los locales obtengan un mayor consumo interno, y logrando que el artista además de sentir que se cumplen los acuerdos y los pagos, se sienta exitoso obteniendo el aplauso del público.

En definitiva, es un modelo de negocio escalable por tres motivos:

- 1.** Este modelo de negocio es expandible geográficamente. Inicialmente el alcance de este plan de negocios es implementarlo en las 34 comunas urbanas dentro del Gran Santiago, pero en un futuro se puede adicionar todos los Gran de nuestro país: Gran Concepción, Gran Valparaíso, entre otros.
- 2.** Este modelo de negocio es atractivo y rentable financieramente. Muchas empresas al aumentar las ventas, aumentan sus costos, tanto fijos como variables. Como este modelo de negocio es una startup, los ingresos no aumentan los costos, por lo que se maximizan las utilidades de manera progresiva.
- 3.** Este modelo de negocio es perfectible, ya que, a futuro se pueden adicionar varios servicios más, como por ejemplo se podría incorporar un sistema de tickets a la plataforma web para generar nuevos y más ingresos. Esto merece un segundo modelo de negocio, puesto que además de los locales y los artistas, se integraría como Clientes a los consumidores o público de espectáculos en vivo en general, los cuales tendrán la posibilidad de realizar la compra de entradas directamente desde el sitio web, donde los competidores serían las ticketeras. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se puede adicionar un servicio de streaming para el cierre de presentaciones que serán de manera on-line.

12. BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE 2020. Boletín Sectores Económicos Índices de Ventas de Servicios. [en línea] 29 de mayo 2020 edición N°259 <[https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-abril-2020.pdf?sfvrsn=59c8944_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-abril-2020.pdf?sfvrsn=59c8944_4)>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CHILE 2020. Boletín Estadístico: Empleo Trimestral. [en línea] 28 de agosto de 2020 edición N°262 <<https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-mayo-junio-julio-2020.pdf>>

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES 2014. Mapeo de las industrias creativas en Chile Caracterización y Dimensionamiento. [en línea] enero de 2014 1º edición <<https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/mapeo-de-las-industrias-creativas-en-chile/>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE Y CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES 2012. El Impacto de la Cultura en la Economía Chilena. [en línea] <<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Impacto-de-la-Cultura-en-la-Econom%C3%ADa-Chilena.pdf>>

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y TRANSPORTE DE CHILE 2012. Encuesta EOD. [en línea] <http://www.sectra.gob.cl/encuestas_movilidad/encuestas_movilidad.htm> <<https://www.mtt.gob.cl/archivos/10194>>

RIES, E. 2011. El método Lean Startup Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Estados Unidos, Crown Books. 320p.

ENCUESTA NACIONAL SOBRE EL USO DEL TIEMPO (ENUT) 2015. Síntesis de Resultados La dimensión personal del tiempo. [en línea] <https://historico-amu.ine.cl/enut/files/principales_resultados/sintesis-enut-2018.pdf>

CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN 2015. Diagnóstico y Caracterización de la Economía Creativa. [en línea] <<https://ec.cultura.gob.cl/recurso/diagnostico-y-caracterizacion-de-la-economia-creativa/>>

OBSERVATORIO DIGITAL DE LA MÚSICA CHILENA 2020. Caracterización de la industria musical chilena. Hacia un ecosistema de la música. [en línea] <https://ec.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2021/03/Maestra_ODMC_CAP1_VF.pdf>

IMI CHILE, OBSERVATORIO DE POLÍTICAS CULTURALES Y SOCIEDAD CHILENA DEL DERECHO DE AUTOR E INTÉRPRETES 2015. La Industria Musical Independiente en Chile. Cifras y datos para una caracterización. [en línea] <<https://imichile.cl/documentos/OPC-Musica.pdf>>

IMICHILE: Catálogo de Socios IMI 2018. [en línea] <<https://www.imichile.cl/documentos/catalogo-socios-imi-2018.pdf>>

NEGRÓN, MARAMBIO B. 2015. El «estado del arte» en Chile. Periférica Internacional. Revista para el análisis de La Cultura y el Territorio, (15), 181-192. <<https://doi.org/10.25267/Periferica.2014.i15.11>>

IMI Chile 2018. Música chilena independiente: “Oportunidades y nuevas evidencias”. [en línea] <https://www.imichile.cl/documentos/imi_opportunidades.pdf>

DEMOGRAPHIA WORLD URBAN AREAS. 2021. [en línea] <<http://www.demographia.com/db-worldua.pdf>>

SISTEMA DE IMPUESTOS INTERNOS. Estadísticas de Empresas. 2011. [en línea] <https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_según_vigencia.htm>

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. [en línea] <<https://www.bcn.cl/portal/>>

WILFRIDO, P. 2017. Ocio productivo, entretenimiento e industria cultural: Del Ocio tradicional al ocio digital. [en línea] <https://www.researchgate.net/publication/321262239_Ocio_productivo_entretenimiento_e_industria_cultural_del_ocio_tradicional_al_ocio_digital/fulltext/5a177b124585155c26a78849/Ocio-productivo-entretenimiento-e-industria-cultural-del-ocio-tradicional-al-ocio-digital.pdf>

CLARK, T; OSTERWALDER, A; & YVES, P. 2012. Tu modelo de Negocio. Nueva Jersey , Deusto. 257p.

OSTERWALDER, A., & YVES, P. 2010. Generación de modelos de negocio. Nueva Jersey, Deusto. 72p.

PORTER, M. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan la forma a la estrategia. Harvard Business Review. [en línea] <https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf>

FERNÁNDEZ, C. 2015. El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación. [en línea] Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 154, abril-junio, 2016, pp 165-169 <<https://www.redalyc.org/pdf/997/99746727010.pdf>>

R. SIERRA BRAVO. 1994. Técnicas de Investigación social. Teoría y Ejercicios. Madrid, Editorial Paraninfo. 355p. [en línea] <<https://abcproyecto.files.wordpress.com/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>>

CEA D'ANCONA, M. 1998. Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Buenos Aires, Síntesis Sociológica. 117p. [en línea] https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia_cuantitativa_estrategias_y_tecnicas_de_investigacion_social_cea_d_ancona.pdf

CORPORACIÓN DE FOMENTO Y PRODUCCIÓN. Convocatorias Startup-Chile. 2021. [en línea] <<https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias-start-up-chile>>

HN DATA CENTER. 2017. Chile encabeza el ranking de conectividad en Latinoamérica. [en línea] <<https://www.hn.cl/blog/chile-lider-conectividad-latinoamerica/>>

MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO. 2020. Ministerio de la Cultura y las Artes destinará 15 mil millones de pesos como apoyo a artistas y organizaciones ante emergencia Covid-19. [en línea]. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en internet. 23 de marzo, 2020. <<https://www.cultura.gob.cl/institucional/ministerio-de-las-culturas-las-artes-y-el-patrimonio-destinara-15-mil-millones-de-pesos-para-apoyar-a-artistas-y-organizaciones-ante-emergencia-por-coronavirus/>>

VILLENA, M. 2021. Qué pasara en la bolsa en un gobierno de Kast o Boric según los expertos. [en línea]. La Tercera en internet. 17 de diciembre, 2021. <<https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/que-pasara-en-la-bolsa-en-un-gobierno-de-kast-o-boric-los-expertos-esperan-alzas-dado-el-bajo-valor-del-ipsa/SMPNLADUQRBDHHRSMCLYY6BB6E/>>

OLAVE, R. 2021. Propuestas de los presidenciales en startups y transformación digital. [en línea]. La Tercera en internet. 12 de noviembre, 2021. <<https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/las-propuestas-de-los-presidenciales-en-startups-y-transformacion-digital/TODUWJTUSNFLVMPMOHOVSC3YZI/>>

ANEXOS

ANEXO A: Cuadro resumen del Análisis PEST

DIMENSIÓN	RIESGOS	OPORTUNIDADES	CONCLUSIÓN
Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad del Estado chileno para dar respuestas a demandas sociales - Débil desempeño de las economías por parte del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parlamento equilibrado entre derechas e izquierdas en el Congreso Nacional de Chile. - Nueva constitución con políticas que pretenden defender e incentivar el derecho de la cultura, la recreación, y el ocio. - Nuevo presidente electo (Gabriel Boric) que expresa un Estado orientado al bienestar social sobre la base de la Nueva Constitución. 	Estabilidad Política / Riesgo Alto
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la tasa de desempleo por crisis económica, social, y sanitaria, por tanto, menor presupuesto para el ocio. - Dueños de locales recuperándose a medias por los confinamientos y cierre de establecimiento, y artistas sin trabajo. - Bastante incertidumbre por todo lo que pueda realizar el futuro presidente de izquierda, y a la sobre-reacción de los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio anunció un fondo de 15 mil millones de pesos que irá en ayuda de los artistas. - Se espera que el IPSA suba un 25% llegando a consensos con el Parlamento (más equilibrado). - Según el Informe de Política Monetaria del Banco Central de Chile, se espera que el crecimiento económico sea 8,5% a 9,5%, cifras no vistas desde los años 90. - Se reactiva de a poco la economía de la industria con la apertura de locales y la realización de festivales. 	Estabilidad Económica / Riesgo Medio-Alto
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Secuelas del estallido social. - Crisis sanitaria obliga al confinamiento y cierre de establecimientos dedicados a los espectáculos. - Cambio en las conductas psico-sociales y conductuales. - Inseguridad al asistir a eventos por pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se estimula la asistencia a actividades extra-programáticas post Fase de Apertura. - Las personas se vuelven a reencontrar y reencantar con el arte y la cultura, la recreación y el ocio. 	Estabilidad Social / Riesgo Medio
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - La tecnología generalmente se transa en dólares, por lo que el futuro Gobierno es fundamental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente Chile es el 1º país de Latinoamérica con mejor conexión a internet y 25º en el mundo. - Rápido y constante avance en materia de plataformas y app (YouTube, Amazon Prime, Spotify, Deezer, SoundCloud, entre otras), lo que hace muy atractivo para la industria del espectáculo complementarse con tecnología. - Propuesta de nuevo Gobierno para la creación de un “Banco de Desarrollo” como una transformación a la actual Corfo. 	Estabilidad Tecnológica / Riesgo Bajo

Medio-Ambiente	- Cumplimiento de las normas de medioambiente para espacios de espectáculos en vivo y festivales (Caso Lollapalooza).	- Conceptos de sustentabilidad y de sostenibilidad en las empresas y emprendimientos. - Se dejará de emitir papel para la firma de contratos y acuerdos en el cierre de una fecha.	Estabilidad Medioambiente / Riesgo Bajo
CONCLUSIÓN	RIESGO MEDIO	OPORTUNIDADES ALTA	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B: Principales espacios, locales o venues para bandas y/o artistas

Local	Ubicación	Estilos	Categoría	Espacio / Difusión
Hard Rock Café	Nueva Tobaraba 0412, Costanera Center, Local 1226	Rock	Bandas con trayectoria	Espacio
La Batuta	Jorge Washington 52, Plaza Ñuñoa	Diversos	Principalmente bandas de tributos	Espacio
Bar de René	Santa Isabel 369, Barrio Italia	Diversos	Bandas originales	Espacio / Difusión
Mi Bar	Santa Isabel 0350	Diversos	Bandas originales	Espacio
House Rock & Blues	República de Israel 960	Diversos	Principalmente bandas tributos	Espacio
Club Chocolate	Ernesto Pinto Lagarrigue 192, Barrio Bellavista	Diversos	Bandas con trayectoria	Espacio / Difusión
Bar Óxido	Purísima 284	Rock	Principalmente bandas tributos	Espacio
La Otra Puerta	Pío Nono 348, Barrio Bellavista	Rock	Principalmente bandas tributos	Espacio
Bar Santa Filomena	Santa Filomena 91, Barrio Bellavista	Rock	Bandas originales	Espacio
Club de Jazz	La Reina	Jazz	Bandas tributos / originales	Espacio
Thelonious Club de Jazz	Bombero Núñez 336, Barrio Bellavista	Jazz	Bandas tributos / originales	Espacio
The Jazz Corner	Santa Isabel 0451, Barrio Italia	Jazz	Bandas tributos / originales	Espacio
Bar Grez	Antonia López de Bello 0108, Barrio	Blues	Bandas tributos /	Espacio

	Bellavista		originales	
Road Mouse Bar	La Florida	Blues	Bandas tributos / originales	Espacio
Mouse Rock Bar	Plaza Ñuñoa	Blues	Bandas tributos / originales	Espacio
Exit Music Bar	Antonia López de Bello 0108, Barrio Bellavista	Diversos	Bandas tributos / originales	Espacio
Golden Music	Irarrázaval 1951, Ñuñoa	Diversos	Bandas tributos	Espacio
Onaciu	Loreto 460, Barrio Bellavista	Diversos	Bandas originales	Espacio
Subterráneo	Avenida Pedro de Valdivia 61, Orrego Luco	Diversos	Principalmente bandas tributos	Espacio
Bar Loreto	Loreto 435, Barrio Bellavista	Pop / Rock	Bandas originales	Espacio / Difusión
Bar Rockaxis	Barrio Bellavista	Diversos	Bandas tributos / originales	Espacio / Difusión
Candelaria Bar	Candelaria Goyenechea 3820, Lo Castillo	Diversos	Bandas originales / Tributos	Espacio
Jammin Club	Barrio Bellavista	Reggae	Bandas originales / Tributos	Espacio
Club Amanda	Embajador Doussinague 1767, Local D0027	Diversos	Bandas originales / Tributos	Espacio
Goodstock Bar	Rancagua 396	Diversos	Bandas originales / Tributos	Espacio

Fuente: Elaboración Propia en base a contactos obtenidos.

ANEXO C: Principales Festivales que se realizan en Santiago de Chile

Festivales en Santiago de Chile	
1	Lollapalooza Chile
2	Primavera Sound Chile
3	Fauna Otoño
4	Florida Bier
5	Ritual Fest
6	Bierfest Santiago
7	Festival de Las Condes
8	Festival de Puente Alto
9	Spacetrip Festival
10	Picnic Électronik Santiago
11	Parque Estéreo
12	Festival Internacional Teatro a Mil
13	Festival Santiago Off
14	Festival Santiago Es de Todos
15	Knotfest
16	Creamfields Chile
17	Sabotaje Rock Festival
18	Santiago Metal Festival
19	Sobredosis 6
20	Punk Rock Festival
21	Capitán Fest
22	Ruidosa Fest

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO D: Agencias y Productoras de Booking en Chile

Agencias y Productoras de Booking	
1	Lotus Producciones
2	Mojo Booking
3	La Unión Booking
4	Charco Chile Booking & Management
5	Quemasucabeza
6	La Oreja
7	Soy Booking
8	Booking Santa Filomena
9	Booking Z
10	Armónica Booking & Management
11	Somos del Sur
12	Ferroda Booking
13	Funicular Booking & Management
14	Family First Booking
15	Rockshow Booking & Management
16	Rudo Booking Producciones
17	Perro Suelto Booking
18	Jaime Booking Asociados
19	Metal Show Producción
20	Reaktivarte Booking
21	José Luis González Garate Booking
22	Sherman Booking Manager
23	Nakama Booking
24	Félix Olmedo Booking
25	Manager & Booking Agencia
26	Rodrigo Mena Booking
27	NMD Booking
28	Makondo Konzerte
29	Egun Producciones
30	Jungla Music

31	Cactus Music
32	Miau Producciones
33	Felipe Velasco - Management & Booking

Fuente: Elaboración Propia en base a contactos obtenidos.

ANEXO E: Entrevista a Locales o Venues

Primer Entrevistado: Juan Carlos Velásquez

Cargo: Dueño de Club Chocolate y Club Amanda – Gerente de Marketing y Programación.

Local o venue: Club Chocolate y Club Amanda.

PRIMERA PARTE – Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Juan Carlos, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *Tengo muchos músicos amigos. Conozco a muchos dueños de discoteque y dueños de restaurantes y bares. Actualmente soy el Presidente de la Asociación Nacional de Gastronomía, Entretención y Cultura (ANAGEC), donde me gusta mucho compartir mis conocimientos.*

Mi historia comienza el año 1993 con un pequeño bar llamado Rockola para 150 personas en el Café del Cerro. Las bandas no tenían un lugar para tocar, uno de los pocos locales que existía era la Batuta dentro de la escena cultural de la época.

Hoy en día existe una cantidad enorme de bandas, creo que el 1% puede sustentarse como banda, el otro 99% vive y trabaja en otras pegas para costear su vida de músico.

Yo siempre trato de que los músicos puedan vivir una experiencia en mi local. De esa manera, nosotros premiamos la constancia que han tenido a lo largo de su carrera artística.

El gran problema o el más recurrente que yo veo es la venta de tickets, porque al final es el pago de todos los involucrados. Últimamente, otros detalles han ocurrido porque algunos músicos no han tenido la cantidad de dosis (vacuna contra el COVID) que corresponden para cumplir con los protocolos y los pequeños aforos.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *Mis amigos ven mi trabajo como algo excelente, con buenos ojos. El mundo de los espectáculos siempre está asociado a prejuicios como drogas, alcohol, pero yo tengo una familia, hijos (casado hace 18 años). Mis amigos perciben de una buena forma que trabaje en el rubro de los espectáculos en vivo. Yo actualmente le doy trabajo a 300*

personas por mes (Club Chocolate + Club Amanda), más el trabajo que se genera para los artistas que van a realizar su show en los locales.

La persona que más me influye en mi vida es mi señora, porque tiene un excelente olfato para los negocios, y también el Gerente General de mis locales (Matías Rodríguez) que siempre tiene una mirada de consejero.

También influyen amigos que conocen la industria y que son personas serias con una visión del negocio, como por ejemplo Alfredo Alonso, Carlos Dumai que pertenece al mundo de los restaurantes y pubs. Sebastián de la Barra (dueño de Lotus Producciones). Felipe Araya (que quiere traer Rock in Río en Chile). Camilo Schiver (El manager de Moral Distraída). Rodrigo Santis, Director de la agencia de Management & Booking Quemascabeza, entre otros.

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Juan Carlos? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: *Las personas tienen mucha incertidumbre y eso es lo que me quita el sueño. El escenario político-económico está muy incierto, la subida del dólar, la incertidumbre a nivel país. Estoy viendo la posibilidad de generar un plan B fuera de Chile, estoy viendo la posibilidad de comprar algunos locales en España (Barcelona, Madrid, Galicia), o en Estados Unidos (Miami). Estoy preocupado por el destino que pueda tener Chile.*

Por otro lado, la violencia que se ha tomado las calles también me preocupa, la delincuencia de inmigrantes informales en las cercanías de Club Chocolate, donde se ha visto afectada la seguridad de Barrio Bellavista.

Pero lo que me tiene muy motivado es un proyecto que estoy realizando en Avenida Italia, y también algunas cosas que estamos realizando en Club Amanda sobre todo renovando la infraestructura. Por otro lado, estoy negociando con la Municipalidad para que la calle donde está ubicado Club Chocolate, que es Ernesto Lagarrigue sea oficialmente peatonal.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Hay días que no comento nada, pero si muchas veces converso harto con músicos y/o artistas para saber sus proyectos. No soy mucho de contar sobre mi trabajo.*

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir?

R: *Estoy armando un nuevo equipo por el despido masivo por la pandemia, que nos afectó muchísimo. Toda la gente nueva contratada no sabe muy bien aún cómo realizar sus funciones, existe una constante repetición y capacitación. La suma de los*

detalles hace la excelencia del local, y eso genera abundancia económica. Yo me caracterizo siempre de trabajar dentro de la excelencia. Para mí, ambos espacios: Club Chocolate y Club Amanda tienen que ser los mejores espacios dentro de Sudamérica.

También trato siempre de que los artistas y músicos que llegan a mis locales junto con su equipo vivan una experiencia, que tengan una atención adecuada y que las condiciones y tratos se cumplan. Así, se genera una plena confianza entre todos los actores involucrados.

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Trato de siempre rodearme de personas profesionales. Mido el éxito con mi Community Manager, con los Diseñadores, los Gerentes, que sean confiables, y que sean trabajadores. El éxito se basa en la confianza con nuestros trabajadores, y en la renovación y evolución constante de la infraestructura y entorno de los locales.*

Deseo conseguir que todos los actores involucrados vivan una experiencia de trabajar en el rubro de los espectáculos en vivo, tanto personas que trabajan internamente como las personas externas que visitan mis locales. Pienso en ello constantemente para ir mejorando día a día.

SEGUNDA PARTE – Formalización de fechas y uso de Plataformas digitales

7. ¿Cree usted que se debería formalizar mucho más la realización de los espectáculos con los artistas y/o agencias de booking para cerrar las fechas?

R: *La verdad es que existen muy pocas bandas que trabajan de manera profesional y que cuentan con un manager y un equipo profesional. La mayoría de las bandas se auto gestionan. Es por eso que, en la medida que se profesionalice esto, debería existir canales mucho más fluidos. Yo tengo mucha mejor llegada y relaciones con las agencias de booking, donde los procesos se dan de una manera más fluida que realizarlos directamente con los músicos o los artistas.*

En mi caso, cuento con un equipo que manejan las fechas, de manera seria y profesional para poder llevar de mejor manera el departamento de programación o cartelera mensual.

8. Para usted ¿A quiénes considera más informales, a los artistas, a las agencias de booking, o a sus pares que son los locales o sitios que se dedican a los espectáculos en vivo?

R: *No converso ese tipo de cosas con mis pares, no tengo mucho contacto con otros dueños de locales similares, por lo tanto, no me entero mucho de cómo realizan los procesos los demás, si son formales o informales. Pero lo que sí, para mi es mucho más*

formal cuando trabajo con agencias de booking o empresas serias, más que con músicos y bandas.

Hoy en día, Club Chocolate y Club Amanda trabajamos los acuerdos via correo electrónico y WhatsApp, debido a la pandemia.

9. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar de manera obligatoria la realización de los espectáculos a través de un contrato por escrito con el artista y/o agencias de booking?

R: *Sí, sobre todo en las condiciones que estamos viviendo hoy en día, con pandemia, donde todo debe ser mucho más digitalizado, ya que, hoy es posible firmar contratos o acuerdos vía internet. Cabe destacar que no solamente la formalización se puede dar por medio de contrato que tiene muchas cláusulas, sino que también puede ser mediante un simple acuerdo formal, donde se detalla el horario de prueba sonido, el horario show, el porcentaje de las ventas, y el catering. Todo por escrito, pero no necesariamente mediante un contrato.*

10. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar este tipo de contrato a través de una plataforma digital?

R: *Sí, de todas maneras. Si es a través de una plataforma digital sería mucho mejor. Siempre y cuando el costo no sea elevado.*

11. ¿Qué debería contener esta plataforma digital para que le genere seguridad?

R: *Que se puedan cargar los documentos y puntos mencionados anteriormente: Horario prueba sonido, horario show, porcentaje de ventas, catering. Y que, además, esté ligado a una promoción y a un sistema de tickets.*

12. ¿Cuál es el proceso de cierre de una fecha con el artista y/o agencia de booking?

R: *Nuestro local contacta a la agencia de booking y hacemos el requerimiento de las bandas o puede ser al revés, que la agencia de booking nos ofrezca algún artista. Por correo se deja por escrito las condiciones que te mencioné anteriormente. Los procesos de cierre de una fecha presencial hoy en día son bastante complicados, ni siquiera mi propio equipo está trabando 100% en el local, estamos trabajando de manera híbrida.*

13. Cuando cierra un trato para un show ¿Cómo cree usted que podría completar más fácilmente su recinto y obtener más ganancias?

R: *Publicitando la fecha y promocionar más para dar una mejor visualización del show.*

14. ¿Cómo cree usted que se reactivaría más rápido la economía de la industria del entretenimiento?

R: *Si hubiera alguna ayuda o apoyo estatal fuerte. Por ejemplo, si hay un evento cultural, ojalá que se elimine el 19% de la venta y el 5% a la SCD. De esta manera, incentivar la cultura. Debería existir un mejor mecanismo fiscal que motive la*

realización de eventos, y que la SCD cobre un porcentaje menor a los locales y a los artistas.

15. ¿Le acomoda trabajar con o sin ticketera?

R: Sí, me acomoda, porque es un buen sistema para hacer pre-venta y así, asegurar la venta de tickets

16. ¿Cree usted de que los locales deberían utilizar más recursos digitales para evolucionar dentro del rubro de los espectáculos?

R: Sí, siempre. Mientras más cobertura, más publico asistirá.

17. ¿Qué es lo que necesitan los locales para que el flujo sea más expedito con respecto a los espectáculos en vivo?

R: Hoy en día es bastante expedito por correo. Se dan los OK y listo. Dentro de la cartelera lo difícil es la elección de 4 bandas por mes y por local, y el día. Lo que nosotros exigimos para que los procesos de cierre de fechas sean más expeditos es que el artista, el músico o la banda tenga un buen público, una buena convocatoria, y que toquen bien, obviamente.

18. ¿Cuáles son las plataformas digitales o app móvil que regularmente utiliza?

R: Tengo una agencia que se dedica a las RRSS: Facebook e Instagram. También cuento con una agencia que nos pone en medios masivos como la radio y televisión, y cuento con una agencia que nos posiciona con Google Adds.

19. ¿Cuál es la mejor plataforma que ayuda a su negocio como local o venue?

R: Definitivamente Instagram para la difusión, y el correo electrónico para formalizar el cierre de las fechas.

Segundo Entrevistado: Leonardo de la Cerda

Cargo: Productor, encargado de comunicaciones y RRPP

Local o venue: Centro Cultural Amanda, Salón Cienfuegos, Bar Constitución, Candelaria Bar, Azotea Matilde, Lollapalooza, Primavera Fauna, entre otros.

PRIMERA PARTE – Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Leonardo, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *El rubro del espectáculo en vivo se divide en dos grupos: masivo y nicho, siendo la primera la opción más comercial, sin embargo, a veces las opciones de nicho tienden a ser mucho más exitosas que las primeras. En general el target de los shows en vivo corresponde a gente amante de la música y que se mueve dentro de aquel circuito. En la interna está lleno de productores, técnicos de sonido, iluminación, registro, marcas asociadas, etc.*

En cuanto a ofertas, las que me llegan son particularmente asociadas a mi área, las que serían relaciones públicas y que tiene que ver con el trato de clientes Premium, en otras me ha tocado ser el anfitrión de importantes artistas (otro nicho dentro del rubro), en cuanto a locales que contienen música en vivo, me toca mucho el agendar a artistas, algunos de renombre y otros no tanto, lo que importa particularmente en este segmento es que el artista convoque ya que hay que hacer la conversión en venta.

Problemáticas básicas: Técnicas (siempre fallan o faltan), instrumentos, tiempos (nunca son los que se estipulan), transportes, etc. Cosas que uno va surfeando en el tiempo y que aprende a prevenir.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *En general la relación en mi caso es bastante fluida y agradable con mi entorno, básicamente uno tiene tareas súper designadas y se encarga de sacarlas adelante, hay de todo por supuesto, pero la experiencia te va dando las herramientas para surfear todo tipo de situaciones, sobretodo de carácter cuando te toca trabajar con grandes artistas o auspiciadores.*

Una influencia importante para mí fueron Pía Sotomayor (Fauna) y Fernanda Arrau (Amanda- Fauna), quienes me llevaban la delantera en producción y fueron quienes me apadrinaron en mis inicios en la industria musical, entre muchas otras personas con las que he trabajado. Me siento bastante afortunado con mi trabajo.

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Leonardo? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: *Un valor fundamental en mi trabajo, lo cual agradezco infinitamente, es la posibilidad de dar trabajo y trabajar con amigos, como mencioné antes, esta industria es pequeña y somos un nicho, por lo tanto, personalmente este es un factor clave en mi desempeño.*

En cuanto a mis aspiraciones personales, están fuera del ámbito profesional donde he tenido la suerte de hacer bastante, pero si tuviera que citar algún pendiente, sería liderar totalmente la producción de un proyecto de alta envergadura como un show, un festival, etc.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Una regla básica de la producción y de las RRPP es siempre transmitir tranquilidad y soluciones a los clientes u/o artistas, ahora cuando te convocan a un trabajo es la experiencia lo que habla y es clave inspirarla para generar confianza en el o los clientes.*

5. ¿Qué esfuerzos hace?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temen asumir los locales?

R: *La principal frustración que puede haber en este trabajo es obviamente que un proyecto no funcione, mucho más si la razón es porque falló tu área o equipo. obstáculos que pueden surgir son los técnicos, fallo de equipos, etc.*

El riesgo más grande de los locales es contratar shows y no haya retorno y conversión en venta, recuerda que a fin de cuentas todo se debe traducir a números.

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *El éxito lo mido cuando todo show o evento sale como lo esperado. Y además los locales miden el éxito con las ventas de entradas o el consumo que se genera, además de la convocatoria que tenga la banda, cantante, o artista.*

SEGUNDA PARTE – Formalización de fechas y uso de Plataformas digitales

7. ¿Cree usted que se debería formalizar mucho más la realización de los espectáculos con los artistas y/o agencias de booking para cerrar las fechas?

R: *Esto es algo que ya está instaurado hace muchos años, de hecho, hay importantes agencias de booking, lo que pasa realmente es que por temas de recursos monetarios los artistas no se suman a ellas, son diversos los factores.*

8. Para usted ¿A quiénes considera más informales, a los artistas, a las agencias de booking, o a sus pares que son los locales o sitios que se dedican a los espectáculos en vivo?

R: *La música es un arte, por ende, es informal. Las agencias de booking y productores son quienes “formalizan” la relación a la hora de ponerle estructura (fechas, valores, horarios, etc.). Como mencioné antes, esto es algo que se viene desarrollado hace algunos años.*

9. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar de manera obligatoria la realización de los espectáculos a través de un contrato por escrito con el artista y/o agencias de booking?

R: *Esto es algo que ya existe hace años también, en la gran mayoría de agencias de booking se trabaja con contrato, los locales comerciales como bares, trabajan en base a boletas de honorarios.*

10. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar este tipo de contrato a través de una plataforma digital?

R: *Creo que sería un tanto difícil ya que los contratos son documentos legales, pero si alguien lo llegara a crear sería fabuloso.*

11. ¿Qué debería contener esta plataforma digital para que le genere seguridad?

R: *Personalmente me quedo con el contrato tradicional, firmado de manera presencial. Pero si es que llegase a existir, debería ser una plataforma que brinde la seguridad que corresponde con respecto a este tipo de documentos.*

12. ¿Cuál es el proceso de cierre de una fecha con el artista y/o agencia de booking?

R: *Disponibilidad de fecha, cotización, cierre, contrato y cancelación de la fecha, algunas agencias proponen el pago 50 % adelantado, pero solo en artistas de gran envergadura.*

13. Cuando cierra un trato para un show ¿Cómo cree usted que podría completar más fácilmente su recinto y obtener más ganancias?

R: *Si “completar” te refieres a convocar, creo que es primordial tener artistas de renombre que aseguren una convocatoria y que eso se convierta a pesos ya sea a través de la venta de entradas o consumo si es en un bar o local comercial.*

14. ¿Cómo cree usted que se reactivaría más rápido la economía de la industria del entretenimiento?

R: Ya se está reactivando lentamente, para muchos la música es una necesidad, también sumar las ganas de salir, aire libre, etc.

15. ¿Le acomoda trabajar con o sin ticketera?

R: Se han transformado en un importante aliado por la facilidad de su servicio y la alta entrega de datos que te otorga.

16. ¿Cree usted de que los locales deberían utilizar más recursos digitales para evolucionar dentro del rubro de los espectáculos?

R: La gran mayoría actualmente los usa, de hecho, son el canal de mayor importancia a la hora de comunicar. Cuando digo digitales, me refiero a las RRSS.

17. ¿Qué es lo que necesitan los locales para que el flujo sea más expedito con respecto a los espectáculos en vivo?

R: Depende de cada local. Como señale antes, los locales contratan bandas, pero el retorno de estas es lo que vale, si se hacen ciclos con músicos que no generan convocatoria y conversión en venta, no tiene sentido dar esa vitrina.

18. ¿Cuáles son las plataformas digitales o app móvil que regularmente utiliza para realizar un espectáculo en vivo?

R: Instagram creo que es la más importante o medios como agendamusical.cl

19. ¿Cuál es la mejor plataforma que ayuda a su negocio como local o venue?

R: Creo que hasta la fecha las aliadas más importantes son las ticketeras que ofrecen una serie de servicios anexos como difusión en sus plataformas que son gigantes. Puntoticket y Ticketec son algunas de las más importantes.

Tercer Entrevistado: Marcia Jadue

Cargo: Gestora Cultural de Patio Bellavista / Asesora Ministerio de Cultura / Jurado de los Premios Pulsar (Categorías Balada Pop/Romántica y Música para primera infancia)

Local o venue: Patio Bellavista

PRIMERA PARTE – Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Marcia, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *Veo precariedad laboral, sobre todo en las condiciones de trabajo. Hay mucho entusiasmo y profesionalismo de parte de los músicos, pero las condiciones son muy precarias, los pagos, los equipos, la seguridad, entre otros. Se trabaja en un circuito muy pequeño en Chile, se cumplen los 6 grados de separación, la red de contactos es muy fácil de llegar. Mis amigos trabajan en lo mismo que yo, en gestión, producción, en programación de cartelera, actores y actrices. Los tipos de ofertas que estaba expuesto era de bandas, intérpretes y compositores chilenos emergentes, pero con algún tipo de trayectoria. Me enfrento a problemas al ser un espacio al aire libre, los desafíos técnicos muy concretos, los contenidos que no se pueden programar por tanto estímulo en el entorno dentro de Patio Bellavista. Hoy en día con pandemia, existen problemas de aforo, ya que, los espacios no son ideales para realizar espectáculos en vivo.*

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *Con los objetivos que tengo de posicionar a Patio Bellavista como un espacio cultural y además de entretenimiento, me dejaba influenciar menos por lo que sucedía en locales o bares y más por espacios de programación cultural. Me dejaba influenciar mucho por lo que me comentaban los músicos de Pulsar, por su experiencia vivida, por los equipos técnicos. Vengo de un circuito cultural más que de entretenimiento, mis amigos y mi pareja, me dicen que es muy positivo poder programar contenidos culturales en espacios comerciales. La persona que más me influye, por apoyo y consejos, es Germán Navarro que trabaja en una empresa externa de Patio Bellavista (Comunicaciones) que tenía un gran conocimiento del barrio y del público del patio, entonces escuchaba mucho su opinión de qué programar en el contexto en el que me muevo.*

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Marcia? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño?

R: *En mi labor como gestora cultural para mí lo más importante es promover y ser una bisagra, un vínculo, un enlace entre el mundo cultural y todas las demás áreas: empresarios, artistas, mundo público, institucionalidad cultural. Me conmueve el compromiso de los artistas y los profesionales que están alrededor, que a pesar de estar en condiciones precarias en las que se desenvuelven, realizan su labor con mucho profesionalismo sacando adelante su proyecto en un ambiente muy colaborativo y cooperativo, me interesa mucho saber cómo funcionan estas redes. Me quita el sueño hacer un aporte dentro del ecosistema cultural, ser un aporte para posicionar el sector cultural, como un factor clave en el desarrollo de la sociedad.*

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Trato de mantener una actitud serena pero resolutiva al mismo tiempo. Hay que tomar muchas decisiones en muy corto plazo, por lo tanto, es importante conocer a todas las partes involucradas: los músicos, los técnicos, los espacios, estar súper atento. A mis amigos y a los demás les cuento que existe mucha más apertura en el mundo comercial, mayor interés para poder programar contenidos culturales en los espacios para espectáculos en vivo. Uno como experto, han sido respetuosos conmigo con respecto a las decisiones que he tomado en la programación de contenidos.*

5. ¿Qué esfuerzos hace?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir los locales?

R: *Mi esfuerzo es mantenerme formada e informada para contar con la mayor cantidad de competencias y herramientas para poder realizar mi trabajo. Mi mayor frustración es cuando el criterio comercial prima por sobre el cultural. Para mí los obstáculos son la falta de presupuesto, la baja participación, cuando la convocatoria no es la esperada o más de la esperada por asuntos de seguridad, cuando los artistas están incomodos por la naturaleza de los espacios no convencionales para realizar espectáculos en vivo. Temo no apuntarle a que la programación sea exitosa, a salirse de los márgenes de la línea curatorial dentro de la programación (criterios para decidir un contenido u otro). Yo apunto al desarrollo de bandas emergentes, y a bandas que tengan su propio proyecto y no canten covers, pero las decisiones no solamente dependen de uno como programador, sino que, de los presupuestos, de términos comerciales, de la institución o del local en el cual uno está trabajando*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: Como gestora cultural busco y deseo siempre posicionar al Patio Bellavista como un espacio de programación de contenidos culturales. Yo mido el éxito con la convocatoria, que asista y participe el público con el perfil del contenido programado, y que asista en el horario definido, y que el público de Patio en general se quedara, que invirtiera ese tiempo de ocio. También, se mide el éxito en las RRSS como instrumentos de comunicación, externalizábamos esto a una empresa experta para este tipo de mediciones. Como estrategia para alcanzar los objetivos, tenemos días específicos de la semana y horarios, que no sea demasiado temprano y que no sea tan tarde para las personas.

SEGUNDA PARTE – Formalización de fechas y uso de Plataformas digitales

7. ¿Cree usted que se debería formalizar mucho más la realización de los espectáculos con los artistas y/o agencias de booking para cerrar las fechas?

R: Sí, sobre todo en términos de seguridad laboral y hoy en día la salud por crisis sanitaria o por accidentes. Existen demasiados riesgos técnicos. Debe existir si o si contratos laborales de por medio, porque existe una legislación específica que es la ley 19.889 que es la que regula las condiciones de trabajo de las personas de artes y espectáculos, la cual se usa muy poco en nuestro país.

8. Para usted ¿A quiénes considera más informales, a los artistas, a las agencias de booking, o a sus pares que son los locales o sitios que se dedican a los espectáculos en vivo?

R: Considero más informales a mis pares, que serían los espacios que realizan espectáculos en vivo, porque existe un desconocimiento de la normativa específica que se deben cumplir, no se valoran los beneficios que trae consigo cumplirlas para ambas partes.

9. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar de manera obligatoria la realización de los espectáculos a través de un contrato por escrito con el artista y/o agencias de booking?

R: Sí, por un contrato regulado por el código del trabajo, y no el código civil. Pero, en definitiva, que exista un documento donde se formalice el show. Debe existir un compromiso de ambas partes.

10. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar este tipo de contrato a través de una plataforma digital?

R: Si la ley lo permita sí claro. Hoy en día existen firmas digitales.

11. ¿Qué debería contener esta plataforma digital para que le genere seguridad?

R: *Estar construida esta plataforma al amparo de la normativa vigente, y por una persona conocedora del ecosistema cultural.*

12. ¿Cuál es el proceso de cierre de una fecha con el artista y/o agencia de booking?

R: *La mayoría de las veces el correo electrónico se transforma en una herramienta de formalización, donde se determina el día, la hora, y visita técnica del espacio. El pago es al final por regla de la institución, pero podría ser al principio si el artista y/o agencia de booking es seria.*

13. Cuando cierra un trato para un show ¿Cómo cree usted que podría completar más fácilmente su recinto y obtener más ganancias?

R: *A través de las RRSS de una manera colaborativa entre el espacio y el artista para promocionar las fechas. Se debe programar de una manera estratégica para no toparse con alguna otra fecha importante dentro del país: feriados, eventos importantes, partidos de fútbol, entre otros; o que el clima no acompañara la fecha.*

14. ¿Cómo cree usted que se reactivaría más rápido la economía de la industria del entretenimiento?

R: *Programando más contenidos. Mientras más se programa, el público puede volver a salir, a disfrutar, ojalá que sea en espacio libre que ahora es una oportunidad frente a los tiempos de pandemia que se han vivido.*

15. ¿Le acomoda trabajar con o sin ticketera?

R: *Si fuera un show de pago, me acomodaría por los datos que se pueden conseguir a través de los sistemas de ticketera digital (CRM). Datos como tiempo, espacialidad de pago, formas de pago, mientras mayor volumen de datos mejor para conocer el perfil del público o de los clientes.*

16. ¿Cree usted de que los locales deberían utilizar más recursos digitales para evolucionar dentro del rubro de los espectáculos?

R: *Si, pero no como prioridad. Para evolucionar yo pienso primero que todo en la prioridad siempre debe ser la formalización a través de medios contractuales.*

17. ¿Qué es lo que necesitan los locales para que el flujo sea más expedito con respecto a los espectáculos en vivo?

R: *Todo es más expedito siempre y cuando la persona con la que cierras el trato, tenga un pensamiento no solo artístico, sino que también tenga conocimientos técnicos.*

18. ¿Cuáles son las plataformas digitales o app móvil que regularmente utiliza para realizar un espectáculo en vivo?

R: *Correo electrónico, RRSS como Instagram y Facebook, Página web, y plataformas como de difusión de contenidos programáticos (páginas de turismo y gastronomía).*

19. ¿Cuál es la mejor plataforma que ayuda a su negocio como local o venue?

R: *Ninguna plataforma es mejor que un buen equipo de trabajo comprometido. Si me tuviera que quedar con alguna, sería Instagram.*

Cuarto Entrevistado: Aldo Salgado

Cargo: Dueño de bar Ópera Catedral

Local o venue: Ópera Catedral / Bar Central

PRIMERA PARTE – Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Aldo, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: Opera Catedral partió con la radio Horizonte realizando shows los días miércoles. Debido al éxito de esto al haber transmitido para todo Chile de manera radial, nos convertimos en una casa musical, donde también incorporamos ciclos de cueca los días martes, y de ahí en adelante podíamos tener eventos todos los días de la semana. La escena o el entorno en el local siempre ha sido un poco más refinada, donde siempre la gastronomía y la carta iba de la mano con este concepto. El entorno musical fue desde el pop, jazz, pasando por el flamenco, y una variada gama de músicos. Al final estaba expuesto a distintos tipos de ofertas, donde fue un escenario trampolín de muchas bandas que hoy en día están muy bien posicionadas. Las principales problemáticas en general era la difusión, porque no todos tienen una plataforma para poder promocionar los shows. También, que tope un día de partido de fútbol que pueda afectar la convocatoria. Últimamente la gran problemática fueron las protestas o manifestaciones por el estallido social.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye?

R: Lo que más se oye dentro de la industria de los espectáculos en vivo, es lo fome y desmotivante que ocurre cuando hay una banda y no hay público, donde se genera un entorno frustrante. La persona que más me influye en mi vida es mi señora, mi socia, mi compañera.

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Aldo? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño?

R: Lo más importante para mí, es haber aportado al rubro del entretenimiento. Me conmueve haber tenido la oportunidad de conocer y compartir con tantos músicos y tantas bandas de distintas categorías y estilos. Siento que pude apoyar y entregar un granito de arena a la cultura y el arte de este país tan ingrato en ese sentido. Lo que más me quita el sueño, es poder seguir entregando ese tipo de aporte, siempre ligado a la cultura y los espectáculos.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Trato de tener una actitud lo más positiva posible, ya que, en este rubro se necesita estar siempre atento y con buena disposición frente a cualquier tipo de requerimiento de los artistas o de las agencias de booking o con la persona con la cual realizas el cierre de la fecha. No suelo hablar mucho de mi trabajo, solamente lo converso a veces con mi entorno más cercano, algunas amistades y con mi señora que es mi confidente. Pero generalmente cuento que me entretiene y que me hace feliz.*

5. ¿Qué esfuerzos hace?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir los locales?

R: *Mi mayor frustración son las problemáticas que te comentaba hace un rato, no tener en definitiva la convocatoria necesaria sobre todo para las bandas emergentes. Aún recuerdo cuando estuvieron bandas como Gepe, Mon Laferte, Moral Distraída cuando aún no eran conocidos o famosos dentro de la escena nacional e internacional. Los obstáculos clásicos eran de índole técnico y de sonido, pero yo los fui supliendo, puesto que teníamos un sonidista propio en el local. No temo a ningún tipo de riesgo, mi mayor riesgo fue haber marcado un momento musical dentro del movimiento chileno, pero con el apoyo de la radio y las alianzas como el diario The Clinic, nos dio la posibilidad de publicitar nuestro trabajo.*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Hoy en día estoy un poco alejado del rubro del espectáculo en vivo, pero si sigo ligado al mundo de la gastronomía. Espero abrir un nuevo local (un restaurante) acá en Puerto Varas y ver la posibilidad de que exista un pequeño escenario para la música. Mi herramienta para medir el éxito más allá de lo económico y de negocio, es sentir que estoy haciendo las cosas bien y hacer lo que me haga feliz. En el Ópera Catedral en general, era un local con bastante éxito, con historia, y eso me hacía sentir que mi trabajo valía realmente la pena.*

SEGUNDA PARTE – Formalización de fechas y uso de Plataformas digitales

7. ¿Cree usted que se debería formalizar mucho más la realización de los espectáculos con los artistas y/o agencias de booking para cerrar las fechas?

R: *En el Ópera Catedral siempre fuimos bastante formales con respecto a los cierres de fechas y a los shows en general. Teníamos una agenda y un calendario bastante robusto, con bandas reconocidas dentro de la escena, lo que nos llevó a formalizar*

siempre los procesos. Ojalá que siempre los artistas puedan tener el apoyo de alguna agencia, productora o empresa que pueda impulsar su arte, y poder tener la mayor cantidad de fechas posibles. Creo que ese es el objetivo, que el arte no sea una competencia sino una colaboración.

8. Para usted ¿A quiénes considera más informales, a los artistas, a las agencias de booking, o a sus pares que son los locales o sitios que se dedican a los espectáculos en vivo?

R: Definitivamente a los artistas, porque tratan de auto gestionarse, y al final se preocupan de muchas cosas a la vez. Pastelero a sus pasteles, que las empresas se dediquen a la parte administrativa, y que ellos se dediquen a mostrar su arte.

9. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar de manera obligatoria la realización de los espectáculos a través de un contrato por escrito con el artista y/o agencias de booking?

R: Totalmente de acuerdo, no hay otra manera de formalizar “algo”, lo que sea dentro de un negocio.

10. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar este tipo de contrato a través de una plataforma digital?

R: Sí, siempre y cuando esta plataforma realmente me asegure la formalización y la difusión de los eventos. Y por qué no, que me asegure las ventas o la convocatoria.

11. ¿Qué debería contener esta plataforma digital para que le genere seguridad?

R: Lo que te digo, que tenga la opción de promocionar la fecha y que asegure la convocatoria.

12. ¿Cuál es el proceso de cierre de una fecha con el artista y/o agencia de booking?

R: El cierre de fecha consiste en que una agencia de booking o un artista nos contacta mediante correo electrónico o WhatsApp solicitando una fecha. Nosotros con el equipo del Ópera Catedral revisamos el calendario, y entregamos las posibles fechas si es que nos interesa la propuesta. Posteriormente, la agencia o el artista reconfirma, y en ese momento es cuando la agencia, la productora o el artista envía algún tipo de contrato o carta oficial. Ojo! Que esto no todos lo realizan. Posterior a eso, hacemos el contacto con el sonidista o ingeniero de sonido, quien revisa la parte técnica con el artista y fijan el horario de prueba de sonido, generalmente un par de horas antes del día del show. El proceso de pago se realiza inmediatamente al finalizar el show, donde el artista o agencia emite una boleta de honorarios o factura, y nosotros como local le hacemos entrega de un cheque con el monto pactado (fee).

13. Cuando cierra un trato para un show ¿Cómo cree usted que podría completar más fácilmente su recinto y obtener más ganancias?

R: *Netamente con buena promoción y difusión, tanto por parte de las RRSS del local como del artista en conjunto. De esta manera se puede tener una mayor visualización de la fecha. Es una colaboración en conjunto.*

14. ¿Cómo cree usted que se reactivaría más rápido la economía de la industria del entretenimiento?

R: *Primero que todo, que se acabe el bicho del Covid, y que vuelvan los espectáculos en vivo con el aforo normal. Segundo, el Estado debe darle mayor énfasis al arte y la cultura, entregando el apoyo que se merecen los artistas. Y tercero, el público tiene que ser más generoso con el artista nacional, y tener la cultura de pago de entradas y no estar siempre buscando la entrada regalada o el free pass.*

15. ¿Le acomoda trabajar con o sin ticketera?

R: *Cuando los eventos son de mayor envergadura sí. Nosotros en el Ópera Catedral acostumbraba a que la mayoría de los eventos fueran gratis, y que el público consumiera viendo el espectáculo en vivo. Ese era el enganche.*

16. ¿Cree usted de que los locales deberían utilizar más recursos digitales para evolucionar dentro del rubro de los espectáculos?

R: *Me encantaría. La tecnología y los recursos digitales en general, provocan una agilidad dentro del negocio.*

17. ¿Qué es lo que necesitan los locales para que el flujo sea más expedito con respecto a los espectáculos en vivo?

R: *La formalidad. Por eso es tan necesario que existan managers o promotores artísticos que aceleren y que hagan el flujo más fácil y expedito para llegar a acuerdos de una manera más rápida.*

18. ¿Cuáles son las plataformas digitales o app móvil que regularmente utiliza para realizar un espectáculo en vivo?

R: *Whatsapp, Instagram, Correo electrónico, y el ERP de la empresa que es un software.*

19. ¿Cuál es la mejor plataforma que ayuda a su negocio como local o venue?

R: *Yo creo que hoy en día Instagram para efectos de promoción y de visualización de la fecha.*

Quinto Entrevistado: Pablo Jara

Cargo: Dueño de bar Pacto Arte Bar

Local o venue: Ópera Catedral / Bar Central

PRIMERA PARTE – Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Pablo, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *Veo que se está re armando la escena nuevamente, empezando nuevamente a renacer todo lo que significa eventos, cada vez hay más espectáculos en vivo. Con respecto a quienes son mis amigos, no tengo amigos dentro del rubro, soy bastante solitario y me enfoco en mi negocio. Estoy expuesto diariamente a ofertas de músicos y productores, pero los problemas que nos enfrentamos durante los eventos o espectáculos en vivo, es la falta de asistencia o falta de convocatoria, de público en general a los shows.*

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *Lo que te comenté hace un rato. Estoy oyendo exactamente lo mismo que veo, es decir, que se está reactivando la escena, se nota que hay muchos más espectáculos. La persona que más me influye en mis decisiones y en este rubro es mi gestor cultural, quien es la persona que coordina los eventos y se maneja muy bien en este rubro. Por otro lado, los canales que nos influye y que nos hace tener una mejor visualización de nuestro negocio y de los eventos que realizamos es todo a través de WhatsApp y correo electrónico.*

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Pablo? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño?

R: *Para mí lo más importante es la actividad cultural como eje del avance de nuestra sociedad, más allá de los eventos comerciales. Me conmueve todo lo que se genera en el momento de montar un espectáculo en vivo: los colores, olores, sonidos, conversaciones, entre otras cosas. Lo que me quita mucho el sueño, es que los espectáculos no sean rentables, y que no exista la posibilidad de poder producir eventos artísticos. De verdad mis aspiraciones y mi sueño en realidad es que nunca dejen de existir eventos en el local.*

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Mi actitud siempre es muy positiva, de muy buen ánimo y alegría cuando durante todos los procesos que implica la realización de un evento en particular. Generalmente, a mi entorno les comento que mi trabajo es maravilloso y que me alegra mucho poder tener un espacio para potenciar el arte, los shows y los espectáculos.*

5. ¿Qué esfuerzos hace?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir los locales?

R: *Mi mayor frustración es que exista una baja asistencia a los shows y que no sea lucrativo para todos los participantes que han levantado un evento, tanto para los músicos, como para nosotros como espacio. El gran obstáculo que se interpone entre mis deseos o necesidades, es que en mi local donde realizo eventos, es más rentable no realizarlos, debido a los riesgos que debo asumir, como los costos que puedan hacer inviable la realización de un espectáculo en vivo.*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Lo que más necesitamos es aporte monetario para poder realizar más y mejores eventos. Me encantaría poder contar con una herramienta o plataforma que genere una estrategia o que podamos visualizar una cierta seguridad de que una fecha en particular genere la convocatoria que necesitamos.*

SEGUNDA PARTE – Formalización de fechas y uso de Plataformas digitales

7. ¿Cree usted que se debería formalizar mucho más la realización de los espectáculos con los artistas y/o agencias de booking para cerrar las fechas?

R: *Definitivamente. Es necesario contar con más seriedad en este rubro y darle un mayor énfasis a la formalización de contratos.*

8. Para usted ¿A quiénes considera más informales, a los artistas, a las agencias de booking, o a sus pares que son los locales o sitios que se dedican a los espectáculos en vivo?

R: *Definitivamente los artistas son los más informales que el resto de los involucrados. Por eso nosotros, en el local, contamos con un gestor cultural, para tratar de minorizar la informalidad, para tratar de que se cumplan las condiciones y los acuerdos.*

9. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar de manera obligatoria la realización de los espectáculos a través de un contrato por escrito con el artista y/o agencias de booking?

R: Si, y hoy en día siempre lo realizamos de esa manera, cada vez más formales y con contrato, a través de la labor de mi gestor cultural.

10. ¿Usted estaría de acuerdo en formalizar este tipo de contrato a través de una plataforma digital?

R: Si, a través de una plataforma digital quizás todo sería mucho más fácil. Pero estoy pensando que tendría que despedir a mi gestor cultural (risas). Lo otro que se me viene a la mente, es que siempre la tecnología entorpece un poco la comunicación directa con las personas, en este caso, con los artistas o las agencias de booking.

11. ¿Qué debería contener esta plataforma digital para que le genere seguridad?

R: Que esté todo bien detallado, para cada uno de los pasos de seguimiento del proceso. Imágenes obviamente para hacerlo mucho más entretenido, y que sirva de guía para la realización de los eventos.

12. ¿Cuál es el proceso de cierre de una fecha con el artista y/o agencia de booking?

R: Contacto de los artistas o agencias de booking con el gestor cultural del local, puede ser por WhatsApp o correo electrónico. Posteriormente se genera una o varias reuniones y se firma un contrato con los acuerdos.

13. Cuando cierra un trato para un show ¿Cómo cree usted que podría completar más fácilmente su recinto y obtener más ganancias?

R: Primero que todo, tener claro cuál es la mejor manera para la difusión del evento, y realizarlo a través de las RRSS, sobre todo por Instagram donde tenemos más seguidores.

14. ¿Cómo cree usted que se reactivaría más rápido la economía de la industria del entretenimiento?

R: La economía de la industria del entretenimiento, se reactivaría más rápido si es que hubiese más aportes de privados o estatales, con un Ministerio de Cultura preocupado de que se desarrolle mucho más la cultura y el arte.

15. ¿Le acomoda trabajar con o sin ticketera?

R: Me acomoda trabajar con ambas modalidades.

16. ¿Cree usted de que los locales deberían utilizar más recursos digitales para evolucionar dentro del rubro de los espectáculos?

R: Si o si deberían existir más recursos para seguir evolucionando con tecnologías y más plataformas digitales, pero para ello, esto debe ir de la mano con capacitaciones

para tener una mayor claridad de cómo utilizarlos de buena manera y sacar el provecho que corresponde.

17. ¿Qué es lo que necesitan los locales para que el flujo sea más expedito con respecto a los espectáculos en vivo?

R: Una difusión y promoción más efectiva de los distintos eventos a través de plataformas o RRSS populares diseñadas específicamente para este propósito.

18. ¿Cuáles son las plataformas digitales o app móvil que regularmente utiliza para realizar un espectáculo en vivo?

R: Para promoción y difusión utilizamos Instagram, y para la venta de entradas utilizamos la ticketera Passline.

19. ¿Cuál es la mejor plataforma que ayuda a su negocio como local o venue?

R: Sólo la ticketera Passline sólo con algunos eventos en particular. Hoy en día, el gestor cultural del local es la plataforma humana.

ANEXO F: Entrevista a Artistas

Primer Entrevistado: Lucía Covarrubias – Cantante y Compositora – Ganadora del Festival de la Canción Internacional de Viña del Mar año 2016.

Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Lucía, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *Lo que veo en el rubro de los espectáculos en vivo es mucha competencia, mucha envidia, mucho pisoteo. Tengo muy pocos amigos dentro de la industria, son contados con los dedos de la mano, porque todos quieren llegar al mismo punto. En lo personal, mirando mi entorno, hago un paso al costado y trabajo en silencio desde mi metro cuadrado, tranquila. Realizo colaboraciones con personas que son seguros de ellos mismos, y que no les importa que otros puedan brillar. Existe mucha inseguridad, mucho ego, es un ambiente difícil. Generalmente para poder realizar un show es de noche, sumado a la inestabilidad económica que aún se hace más complicado.*

Estoy expuesta generalmente a ofertas para tocar en bares, hacer música para películas y jingles publicitarios.

Me enfrento a ese tipo de problemas, la incertidumbre de saber hasta dónde voy a llegar, porque muchas puertas están cerradas, encontrar un espacio, de tener un mayor apoyo e inversionistas, para poder crecer y llegar un poco más allá.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *La gente en general, la mayoría, cree que es un ambiente como un hobby, pero mis amigos cercanos y mi pareja me apoyan, y me incentivan a buscar estrategias por todos lados para poder avanzar y entrar un poco más en la industria. No acostumbro a tener personas que influyan mucho en mi vida, pero sí me guío por ciertas tendencias o sigo las buenas acciones de las personas que les va bien, de grandes artistas o modelos a seguir.*

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Lucía? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: *Como músico quisiera llegar muy lejos, quisiera que mis canciones llegaran a muchas personas, que dejen huella. Quisiera tener un reconocimiento de un Latin*

Grammy ya sea como cantante o como compositora, eso es lo que me quita el sueño. Poder masificar mi música, tener muchos conciertos para vivir tranquila de mi talento, con una estabilidad económica. Yo y mi música es mi empresa, lo principal que me mueve a dedicarme a esto es expresarme a través de la música, y llegar a escenarios grandes, a un reconocimiento, y que mi música marque la vida de otras personas, y que se sientan identificados, y que ojalá perdure inclusive después de que me vaya de esta tierra.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Mi actitud es súper positiva. A pesar de que he vivido muchas tristezas y frustraciones dedicándome al arte, y estar lejos de mi familia lejos de mi país, soy una persona muy optimista frente a las adversidades. Pero me siento muy agradecida porque la música me ha entregado cosas muy preciosas, la vida me ha puesto en escenarios muy bonitos, y no me puedo quejar.*

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir?

R: *Mi mayor frustración es no poder llegar hacia donde quiero, porque necesito mucho dinero para poder realizar mis proyectos, ese es el principal obstáculo. Vivo bien, gano bien, pero donde quiero llegar necesito mucho dinero. Ese problema es grande, porque con eso puedo llegar a más radios, a mayor difusión, y promociones para hacer crecer mis números. Estamos tratando de darle vuelta a eso con varias estrategias.*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Necesito conseguir urgentemente un inversionista o un sello que crea en mí, y que pueda empujar mi proyecto lo más lejos que se pueda. Las herramientas que utiliza para medir el éxito lamentablemente son los números: cuántos playlist, cuánta gente escucha tus canciones, cuántas personas van a mis conciertos. Deseo sentirme exitosa con lo que he logrado, estoy armando un súper plan de la búsqueda de personas o inversionistas que quieran empujar mis proyectos.*

Segundo Entrevistado: Diego Ellwanger – Vocalista de la banda Triciclo Parlante y ex baterista de Kudai

Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Diego, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: Creo que en general el rubro de artistas chilenos está compuesto por todo tipo de personas. He tenido la suerte de contar con amigos y familia a mi lado, trabajando a la par, y eso ha hecho que pueda desarrollarme de buena manera la mayoría del tiempo. Pero, por otro lado, no se puede dejar pasar el hecho de que seguimos siendo un país muy chaquetero, donde hay muchas personas que prefieren verte caer a ayudarte a seguir, y eso lo he vivido a lo largo de mi carrera, con distintos proyectos. Creo que la envidia es un factor a considerar dentro de esta industria, y sería increíble que dejemos de tirarnos para abajo. Mis amigos en la industria son los mismos que cuando empecé y sé que serán los que quedarán cuando deje de tocar.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: Siempre he tenido un entorno que me apoya pese a todo, pese a los viajes o a perderme fechas importantes, porque saben lo que cuesta intentar vivir de la música en lugares como Chile. Mi mayor influencia es mi madre, que además es mi manager, tanto en Madvanna como en Triciclo Parlante, y ha sido lejos la punta de lanza en cada decisión que tomamos, incluso muchas veces quisimos tirar la toalla, pero fue ella quien nos hizo dar cuenta que debíamos seguir en el camino.

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Diego? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: La gran meta siempre ha sido poder vivir de la música, y en gran parte lo he logrado; he tenido la suerte de poder viajar tocando, que te paguen por ello, además que hace 6 años trabajo con Chiris (guitarrista de Triciclo Parlante) en distintas productoras haciendo música en vivo (covers), lo que nos da un sueldo para poder hacer otras cosas, y es algo que valoro muchísimo. Algo que me gustaría hacer sería una gira, bien hecha, no auto gestionada, cosa de poder disfrutar más que pasar malos ratos o estresarme. Me gustaría poder llegar a viejo y cumplir todas las metas que tengo o las que van a venir. Destaco y me enorgullezco de haberme podido comprar un departamento gracias a todos los años que vengo trabajando en distintas cosas relacionadas a la música principalmente.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *En general trato de ser muy honesto con lo que siento y pienso, no me gusta aparentar algo que no soy, y creo que eso la gente lo valora. Tengo muchísimos conocidos, pero pocos amigos a quienes les confío mi vida, pero trato de ser muy respetuoso cuando no hay una relación tan cercana. Creo que en la música es muy importante ser honesto, hacer música que te gusta y eso poder transmitirlo en público.*

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir?

R: *He aprendido con los años a que, de cada 10 puertas, es muy probable que 9 se cierren, y en un comienzo eso me angustiaba muchísimo, cuando los planes no funcionaban. Todo eso aumentó cuando llegó la pandemia, donde había un montón de proyectos que simplemente se retrasaron, y no había nada que se podía hacer al respecto. Me sigue frustrando cuando algo no sale como lo espero, pero sé cómo controlarlo (o más que antes por lo menos). Por ejemplo, me frustra que alguna canción que estamos haciendo no suene como espero, pero al darle otra vuelta o llevarla hacia otra dirección, puede que muchas veces quede mejor de lo que se esperaba en un comienzo. Por otro lado, creo que el mayor obstáculo es la falta de empatía y de fondos hacia la cultura por parte de las autoridades, quienes finalmente tienen el capital para poder desarrollar Chile culturalmente, y no se prioriza a la cultura. En países como Colombia se invierte muchísimo en cultura, y es por eso que muchos artistas logran reconocimiento mundial, porque están los fondos. Aquí están, pero no se piensan para la música, arte, cine, etc.*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Para mi banda Triciclo Parlante nos gustaría conseguir alguna empresa de booking que nos ayude a desarrollar mejor nuestra carrera, no tanto un sello, sino gente que pueda movernos en vivo, eso es algo que queríamos desde antes de la pandemia. Actualmente evocamos toda nuestra energía a nuestras redes sociales, y ha sido positivo, sobre todo en estos tiempos de encierro. Pretendemos tocar todo el próximo año, tanto en Chile como en el extranjero, por lo que eso siento que sería importante para nuestro desarrollo.*

Tercer Entrevistado: Iván Fernández – Artista escénico, Dramaturgo y Guionista de Obras de Teatro

Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Iván, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *Mi entorno artístico está compuesto principalmente de otras y otros artistas escénicos (diseñadoras, directoras, actrices, compositores sonoros, dramaturgas, etc.), con los cuales se establecen lazos afectivos desde el trabajo, pero con los que trascienden amistades más extensas en las que convergen desde ideas políticas hasta maneras de expresar el afecto. También distintas maneras de habitar el territorio, vivo con 5 artistas escénicas en una casa comunitaria. Observo, en general una fuerte convicción por el trabajo, pero un gran cansancio por la falta de importancia que se le da a las artes y a los artistas del país.*

Los problemas casi siempre tienen que ver con los que derivan del quehacer artístico: falta de espacios de exhibición y falta de financiamiento.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *El entorno artístico afecta de buena manera en mi vida, ya que el diálogo que se establece con los pares es principalmente fluido y activo, no exento de conflicto, pero en general los nexos con colegas son cálidos y estimulantes. Mi pareja es actriz, por lo cual compartimos muchos lugares en común, nuestros círculos se componen principalmente de otros artistas que suelen ser amigos de ambos. No creo exista una persona en particular que me influya más, se intenta construir lazos horizontales sin figuras de poder, pero claramente el diálogo con mi compañera cumple un rol fundamental en mi vida.*

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Iván? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: *Como dramaturgo lo que me parece más importante es la búsqueda de construir resultados artísticos que convoquen a espacios sociales en los que el quehacer artístico penetra poco o casi nada, ya que la concentración cultural teatral está consumida por pequeñas elites artísticas que como en el resto del país provienen de la misma clase social, mismos colegios, mismas universidades, etc. Esta endogamia social ha restado a los públicos masivos del teatro, me es importante como artista crear obras*

transversales y críticas que generen reflexiones profundas en el espectador, sobre todo las que apuntan el cuestionamiento de las estructuras sociales y políticas que permiten que el horror ocurra. Me conmueve profundamente la desigualdad social y la injusticia. Aspiro a que el teatro vuelva a ser un bien necesario y fundamental en el desarrollo cultural del país.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: *Me parece que ha sido una actitud principalmente buena, de manera de establecer desde la horizontalidad diálogos creativos y amenos, con el fin de estimular el intercambio de ideas. En general se cuentan cosas positivas sobre el intercambio de ideas, desde este lugar, cuando debo referirme al medio, trato de hacerlo desde la explicación de las discusiones que se levantan, hablar más sobre el trabajo creativo que sobre las personas que lo realizan y sus formas de hacerlo.*

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir?

R: *La mayor frustración tiene que ver con el poco acceso a recursos y espacios para crear, esto conlleva haber sido testigo del abandono del oficio por parte de muchas compañeras, esto genera frustración porque en la mayoría de los casos no tiene que ver con la falta de talento sino con la falta de oportunidades en un medio muy pequeño para la cantidad de artistas escénicos existentes. El mayor obstáculo tiene que ver con una idiosincrasia, una base social en la que el desarrollo artístico, su fomento y su difusión es poca o inexistente, y eso pensado desde Santiago, ya que la realidad regional es aún más desoladora. No hay muchos riesgos que se temen asumir, ya se asumen al enfrentarse al desafío de sobrevivir siendo dramaturgo.*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Se necesitan conseguir más recursos y espacios para la creación. El éxito lo medimos de forma cuantitativa y cualitativa, en la primera con la medida de la cantidad de espectadores que tienen las obras en las que trabajo, en la segunda con la utilización de encuestas y conversatorios posteriores a las funciones para saber la apreciación, de forma directa, que tienen los espectadores con el trabajo expuesto. La estrategia ha sido el perfeccionamiento en la redacción de fondos para diversas plataformas y medios que los otorgan, sumando a personas de otras áreas que faciliten el trabajo de producción y postulación.*

Quinto Entrevistado: MilenaSax – Cantante, Compositora y Saxofonista – Músico del programa de TV “Yo Soy”

Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Milena, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: *Mi entorno musical es amable con mis compañeros y compañeras de trabajo, es dinámico por los distintos eventos y escenarios laborales nuevos que van apareciendo. Trabajo en mi estudio, en donde compongo canciones y hago clases, tengo un lugar acustizado, y ahí tengo mis instrumentos. Mis amigos y amigas son otros músicos y que he encontrado compartiendo bandas. Las ofertas que me llegan son de personas que quieren tomar clases de saxofón y gente que busca música en vivo para su evento (matrimonio, de empresa, cumpleaños, etc.). Los problemas que enfrento en la actualidad son: la falta de lugares donde tocar con banda, la mala paga de las presentaciones en vivo, derribar el amiguismo para entrar a bandas, trabajos importantes o festivales, y el nulo espacio que se le dan en los festivales a las bandas lideradas por mujeres.*

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: *El entorno para mí es super importante, siempre he tenido el apoyo de mi núcleo familiar desde pequeña, siempre he tenido ese piso moral y de ánimo para poder salir adelante con la carrera. Mis amigos me dicen que están orgullosos, la mayoría son músicos también. Mi pareja es la persona que más me influye, que me acompaña en todo, es mi pilar fundamental.*

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Milena? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: *Para mí lo más importante es lo económico haciendo clases o eventos privados, y tener un pago digno para poder vivir del arte. Lo más importante es querer hacer lo que quiero hacer, poder tener mi banda y componer música. Me conmueve mucho poder realizar canciones y música que le pueda llegar al resto, que las personas se sientan identificadas y que las hagan suyas, eso es muy bonito y muy importante, poder decir lo que creo a través de la música. La pandemia me quita el sueño, el hecho de no poder tocar lo que me ha generado un poco de ansiedad, donde la mayoría de los establecimientos no podían abrir. Mis sueños y aspiraciones no es lograr cosas grandes, tocar en lugares grandes o tener un excelente manager, las cosas han salido cuando me pongo metas realizables y alcanzables. Mis sueños son ir sacando más*

material, sacar un nuevo disco con nuevos videos, y tener una gira de mi nuevo material. Quisiera estar tocando en más festivales, que haya más espacios para diferentes formatos musicales.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo? Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.

R: *Con el público y seguidores en las RRSS soy muy receptiva y amable, contesto a cada comentario y mensaje, me doy el tiempo a quienes se quieran acercar a hablarme y conocerme un poco. Con mis pares (músicos) intento de tener el mejor trato ya que así nos damos a todo un mejor ambiente laboral.*

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir?

R: *Mis mayores frustraciones son haberme asociado a personas que no eran lo suficientemente profesionales. Estuve en algunos sellos donde no funcionó absolutamente nada a pesar de que tenía que pagarles. También me frustra el hecho de no poder tener un manager, por el miedo a que las cosas no funcionen. Me agota el hecho de tener que dedicarme a todo, de auto gestionarme, de componer, tocar, vender las entradas, pagarles a mis músicos, etc. Los obstáculos que veo es que en los festivales no hay mucha apertura u oportunidades de poder participar, cuando hay postulaciones abiertas siempre termina ganando el amiguismo y no hay paridad de género. Mis deseos es que mi banda se haga más conocida, para poder vivir más de la banda que trabajando haciendo clases u otro tipo de trabajo, esto va de la mano en tener un buen representante que aún no lo tengo. Mi mayor riesgo es invertir mucho y quedar mal económicamente, y asociarme a personas “chantas” o que tienen poca disposición a hacer las cosas con esfuerzo.*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: *Lo que deseo conseguir sería romper la barrera y tener un manager que me pueda guiar, o poder tener la capacidad de tener más contactos y entrar en nuevos y mejores círculos. Mis herramientas para medir el éxito son las RRSS, estoy ganando dinero a través de YouTube y eso es maravilloso y novedoso, también el feedback de la convocatoria que tienen los shows. Estrategias, creo que por ahora va bien la lucha que hemos dado en la SCD y en la cámara de diputados para conseguir paridad en los trabajos y festivales (aún está en estudio). Asociarse con otras bandas para tocar en más lugares, conseguir manager y postular a ventanillas abiertas para giras. Ya el*

camino de sacar material nuevo ha funcionado muy bien, también entrar a nichos sociales (como veganos, poli amorosos, disidentes, políticos, etc..

Cuarto Entrevistado: LeoFonk – Baterista de sesiones

Mapa de Empatía:

1. ¿Qué ve?

Leo, descríbeme por favor qué es lo que ves con respecto al entorno en el que estás del rubro de los espectáculos en vivo. ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué es lo que te rodea? ¿Quiénes son tus amigos? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente? ¿A qué tipo de problemas te enfrentas?

R: Veo que hay nuevos músicos realizando proyectos muy interesantes, lo que me impresiona gratamente. Mi generación veo que se está yendo del país a México, Estados Unidos y algunas partes de Europa, también hay otros músicos que se han ido a vivir a regiones y eso se me imagina que va a empezar un nuevo boom en regiones. Aquí en Chile, nos ha afectado la pandemia la verdad, pero las personas tienen muchas ganas de salir y ver espectáculos en vivo, les hace falta una dosis de entretención. Mis amigos son músicos en general. Me enfrento a problemas de tipo económico, porque el negocio de la música está muy competitivo, donde todo lo que se genera al final les llega más a los artistas grandes, lo que reduce las oportunidades para los demás y lo hace poco sustentable para vivir del arte. Otro problema es que hay mucho manager “chanta” dando vuelta, que le han hecho un daño a la industria, eso es un problema vital. Después de la pandemia espero que se quede la gente de verdad, que quiere realmente que la industria crezca y sea mucho más formal.

2. ¿Qué oye?

Qué es lo que oyes en tu entorno de los espectáculos en vivo. ¿Qué dicen tus amigos o tu pareja? ¿Quién es la persona que más te influye y de qué manera te influye? ¿Qué canales te influyen?

R: Vivo rodeado en un ambiente súper artístico, trabajo además con otras disciplinas sobre todo en el mundo de la danza, realizando algunas clases en la UNIACC. Escucho constantemente que ya el rubro de los espectáculos en vivo se está retomando, y que las personas se están valorando mucho más el poder ver un show, cuando las personas nos ven en la calle nos quedan mirando cuando llegamos con los instrumentos, es un rico sentimiento. Las nuevas generaciones vienen con un nuevo pensamiento, más sano. Mi pareja también es artista, y me influye y me apoya en las decisiones.

3. ¿Qué piensa y siente en realidad?

¿Qué es lo más importante para el ti Leo? ¿Qué es lo que te conmueve? ¿Qué es lo que te quita el sueño? Intenta describir tus sueños y aspiraciones.

R: Lo más importante para mí es que mi arte esté bien ejecutado y que sea honesta. Me conmueve que haya arte que transmita sentimientos. Yo he tenido la suerte desde pequeño es que puedo llegar a las personas, subirme al escenario y que se lleven una experiencia, tratar siempre de que sea un día especial. Me quita el sueño que mi música llegue a la mayor cantidad de personas posibles, de poder viajar, conocer gente,

traspasar límites. Me quita el sueño también salir pronto a tocar en vivo, ir nuevamente a festivales.

4. ¿Qué dice y hace?

¿Cuál es tu actitud cuando estás realizando algún espectáculo en vivo? ¿Qué es lo que le cuentas a los demás sobre tu trabajo?

R: Mi actitud es tener una buena energía y siempre tener esperanza, pero sí he tenido momentos muy difíciles, que siempre lo he compartido con el ambiente artístico y mi trabajo y mis problemas se los cuento a mi familia.

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son tus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre tus deseos o necesidades? ¿Qué riesgos temes asumir?

R: Mis mayores frustraciones y obstáculos es el tema económico, donde uno quiere tener acceso a realizar proyectos más interesantes, pero no existen muchas posibilidades o que las personas que están alrededor de los músicos son los que ganan inclusive más que nosotros, eso me frustra. Aquí en Chile, las personas pueden gastar \$50.000 en un carrete, en un bar o en un local, en vez de pagar una entrada de \$10.000 por ir a ver un espectáculo en vivo, eso es muy ingrato, pero es algo cultural de nuestro país que debe cambiar ojalá que pronto. Estoy en una etapa en mi vida, donde tengo más responsabilidades, pero he estado perdiendo el miedo al riesgo, sobre todo en invertir para estar mejor equipado, uno no para de invertir en esto. Otro obstáculo que veo es que para las bandas emergentes es muy difícil poder estar dentro de las plataformas digitales, porque compiten con bandas reconocidas e internacionales.

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?

¿Qué deseas o necesitas conseguir en realidad? ¿Qué herramientas utilizas para medir el éxito? Piensa en algunas estrategias que podrías utilizar para alcanzar tus objetivos.

R: Deseo conseguir que mis proyectos lleguen más a la gente, armar escena, subir más material en las RRSS, para poder empezar a armar grupos de personas y volver a tocar en vivo. La herramienta que utilizo para medir el éxito es ir controlando los avances dentro de nuestros planes y metas. La mejor estrategia es tener una estrategia, estar preparado, es decir, sentarse a trabajar, ser constante, comprometido y darle la seriedad que se merece lo que uno está haciendo. Hay casos excepcionales como Marcianeke que es un drogadicto que le hace al "Tusi", donde le pegó el palo al gato y es el artista más escuchado en Chile, pero eso no es trabajo, es un poco de suerte. Mi estrategia es generar reuniones una o dos veces a la semana, definir los lineamientos y otro día de la semana poder ensayar con las bandas.