



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

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA
PLATAFORMA DE STREAMING DE CINE CHILENO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LEONARDO RENÉ SEPÚLVEDA PÉREZ

PROFESOR GUÍA:
FRANCISCO MOLINA JARA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ERNESTO TIRONI BARRIOS
MARIANO POLA MATTE

SANTIAGO DE CHILE
2015

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA DE STREAMING DE CINE CHILENO

En este informe se documenta el diseño y evaluación de un modelo de negocios para un servicio de streaming de películas chilenas. Este trabajo inicia tras detectar en Chile no existe una industria cinematográfica profesionalizada, en que las películas nacionales que se estrenan en cartelera obtienen un bajo nivel de recaudación y un bajo nivel de audiencia. Se observa que los canales tradicionales de exhibición en nuestro país (como salas de cine, televisión y televisión de pago) no permiten acceder a películas independientes y alternativas, y en especial, que existe una carencia de películas nacionales en cartelera. Es en este escenario que streaming se alza como una nueva alternativa de exhibición, siendo Netflix su mayor exponente a nivel nacional y mundial. Gracias al bajo costo y la alta cobertura que ofrece internet, el streaming parece ser la opción que permite a los realizadores nacionales e independientes exhibir sus obras.

Considerando lo anterior como una premisa inicial, se aplica la metodología Running Lean para desarrollar un modelo de negocios factible que permita resolver esta necesidad. En una primera instancia se analiza el problema, detectando a los cinéfilos que declaran sentirse afectados por una carencia de contenido nacional y alternativo, para luego profundizar en la descripción de los “adaptadores tempranos” y en las características de la solución que permitiría resolver el problema detectado.

Identificado el problema, los adaptadores temprano y la solución, se desarrolla un MVP con el fin de validar en el mercado la idea de negocio. Se diseña entonces Lukea TV, un sitio web que permite el acceso a un catálogo de películas nacionales y alternativas a un precio que el espectador decida. Mediante herramientas cualitativas y cuantitativas se evalúa si el sitio web desarrollado permite entregar valor a los usuarios el valor prometido. Al analizar estos resultados se concluye que el modelo de negocios no se valida en el mercado, ya que se detectan falencias en el diseño del sitio web que impiden entregar el valor esperados a los espectadores, además de que el nivel de ingreso y el nivel de retención de usuarios es bajo: en un periodo de 35 días se obtienen 1.800 visitas, de las cuales un 19% reproduce algún título del catálogo, se observa una retención del 15%, y solo 1 usuario aporta de manera voluntaria, lo que representa una tasa de conversión cercana al 0%.

A pesar de que el modelo de negocios propuesto no se valida en el mercado, es posible afirmar que existen realizadores buscando espacios para exhibir sus obras y que existen espectadores que desean acceder a este contenido. Es por eso que este trabajo concluye presentando diversas propuestas, nuevas iteraciones y nuevos modelos de negocios, como mecenazgo y crowdfunding, para generar valor a través de esta oportunidad detectada.

Tabla de Contenido

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes Generales	1
	A) Panorama actual del Cine Nacional	1
	B) Bajo nivel de recaudación y de espectadores	2
	C) Caracterización del espectador	3
	D) Streaming como nuevo canal de exhibición	3
	E) Internet en Chile	4
III.	Objetivos.....	5
	A) Objetivo General	5
	B) Objetivos Específicos	5
IV.	Resultados Esperados.....	5
V.	Alcances del Trabajo de Título	5
VI.	Marco Conceptual.....	6
	A) Running Lean	6
	B) Investigación de Mercado.....	7
	C) Investigación Cualitativa de Mercados	9
	D) Design Thinking.....	11
	E) “Pague lo que quiera” como nuevo modelo de precios	13
VII.	Metodología de Trabajo.....	17
	A) Análisis Industria	18
	B) Lean Canvas Inicial	18
	C) Entender Problema	19
	D) Definir Solución	19
	E) Validación Cualitativa	22
	F) Validación Cuantitativa	23
	G) Lean Canvas Final	23
	H) Análisis de Factibilidad.....	23
VIII.	Etapa 1: Análisis de la Industria	23
	A) Panorámica del Sector Público	24
	B) Normativa sobre Industria Audiovisual	25
	C) Ley de Propiedad Intelectual	26
	D) Análisis de Cadena de Valor	26
	E) Tamaño del mercado.....	29

F)	Estado del Arte	31
G)	Apreciación del Cine Chileno	35
IX.	Lean Canvas Inicial	36
X.	Etapa 2: Entender el Problema.....	38
A)	Hipótesis Etapa 2	38
B)	Primer acercamiento a espectadores de cine alternativo	39
C)	Diseño de Entrevista Problema	41
D)	Recolección de datos en Entrevista Problema	43
E)	Análisis y Síntesis de Entrevista Problema	47
F)	Cambios en las Hipótesis de Negocio	54
XI.	Etapa 3: Definir la Solución	55
A)	Modificaciones al plan inicial	55
B)	Actualización Lean Canvas	56
C)	Hipótesis Etapa 3	58
D)	Diseño de Entrevista Solución.....	59
E)	Recolección de Datos en Entrevista Solución	62
F)	Análisis y Síntesis de Entrevista Solución	64
G)	Análisis Early Adopters.....	68
H)	Propuesta presentada a los Realizadores.....	69
I)	Obtención de Derechos de Exhibición	71
J)	Evaluación Económica Preliminar	73
K)	Cambios en las Hipótesis de Negocio	75
XII.	Etapa 4: Validación Cualitativa	76
A)	Hipótesis Etapa 4	78
B)	Definición de MVP	78
C)	Definición de Métricas Claves	80
D)	Diseño Entrevista MVP.....	80
E)	Resultados Entrevista MVP 1	82
F)	Resultados Entrevista MVP 2.....	83
G)	Resultados Entrevista MVP 3.....	84
H)	Cambios en la Hipótesis de Negocio.....	85
I)	Modificaciones al MVP	86
XIII.	Etapa 5: Validación Cuantitativa.....	87
A)	Resultados Lanzamiento	87

B)	Resultados relación con realizadores.....	89
C)	Análisis Canales.....	90
D)	Análisis usuarios	92
E)	Cambios en las Hipótesis de Negocio.....	92
F)	Propuestas para mejorar indicadores de desempeño	93
XIV.	Lean Canvas Final	97
A)	Iteración modelo precios colaborativos	97
B)	Nuevos modelos de negocios	98
XV.	Diseño de Estructura Organizacional	100
XVI.	Análisis de Factibilidad.....	102
XVII.	Conclusiones.....	109
XVIII.	Trabajo Futuro.....	110
XIX.	Bibliografía	110
XX.	Anexos	115

Índice de Tablas

Tabla 1: Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).....	9
Tabla 2: Impacto del mecanismo "pague lo que quiera" (Balan, 2014).	17
Tabla 3: Lista de entrevistados en la fase exploratoria.....	24
Tabla 4: Resumen características canales de exhibición	29
Tabla 5: Estimación de recaudación anual de Salas de Cine en Chile (Elaboración propia). 30	30
Tabla 6: Estimación recaudación anual de Servicios de Streaming en Chile.	30
Tabla 7: Tamaño segmentos objetivo.....	36
Tabla 8: Características muestra de Investigación Preliminar.	39
Tabla 9: Tamaño muestral Entrevista Problema.....	43
Tabla 10: Muestra efectiva por locación Entrevista Problema.	44
Tabla 11: Entrevistados según rango etario	47
Tabla 12: Plataformas de streaming consideradas en la entrevista.	51
Tabla 13: Early Adopter identificados según segmento y locación.....	53
Tabla 14: Tamaño segmentos objetivos.....	57
Tabla 15: Tamaño Muestral Entrevista Solución	61
Tabla 16: Muestra efectiva Entrevista Solución.....	62

Tabla 17: Instituciones contactadas para generar un acercamiento.....	71
Tabla 18: Resultados obtenidos obtención de derechos de exhibición.	73
Tabla 19: Derechos de exhibición obtenidos según categoría.	73
Tabla 20: Indicadores Evaluación Preliminar de Factibilidad.....	75
Tabla 21: Métricas claves ciclo de monetización	80
Tabla 22: Métricas claves derechos de exhibición	80
Tabla 23: Muestra efectiva Entrevista MVP 1	82
Tabla 24: Resultados métricas claves desde 24-05-2015 hasta 28-06-2015.	87
Tabla 25: indicadores relación y acuerdos con realizadores y productos.....	90
Tabla 26: Características catálogo.	90
Tabla 27: Detalle Equipo de Trabajo	102
Tabla 28: Remuneración según cargo y jornada de trabajo.	106
Tabla 30: Flujos acumulados primeros 3 años de operaciones.....	108

Tabla Ilustraciones

Ilustración 1: Tres etapa de un startup (Maurya, 2012).	6
Ilustración 2: Iteraciones metra patrón (Maurya, 2012).	7
Ilustración 3: Riesgos en desarrollo de modelos de negocios (Maurya, 2012).	8
Ilustración 4: Clasificación de los procedimientos de investigación cualitativa (Malhotra, 2004).	10
Ilustración 5: Esquema representativo de las etapas del proceso de Design Thinking (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013).	12
Ilustración 6: Clasificación de Mecanismos de Precios Colaborativos (Kim, Natter, & Spann, 2009).	15
Ilustración 7: Características de los Evangelizadores Tempranos (Blank, 2003).	21
Ilustración 8: Canvas A.....	37
Ilustración 9: Canvas B.....	60
Ilustración 10: Canvas C.....	77
Ilustración 11: Canvas D.....	88
Ilustración 12: Canvas B.....	91
Ilustración 13: Visitas desde CineChile.cl (entre 24 de mayo y 28 de junio).....	91
Ilustración 14: Estructura Organizacional.	101

I. Introducción

En este informe se espera documentar el diseño y evaluación de un plan de negocios para un servicio de streaming. Se realiza un registro de los pasos ejecutados en el proceso de búsqueda de un modelo de negocios rentable.

En los primeros capítulos se realiza un análisis de los antecedentes que dan contexto al trabajo, y una descripción de los objetivos, alcances y resultados esperados, los cuales son una guía que orienta el desarrollo de este trabajo.

Luego se realiza una descripción del marco conceptual en los cuales se basa la metodología a seguir. La principal orientación en este trabajo es la metodología Running Lean, la cual propone realizar tareas de manera secuencial e iterativa, con tal de maximizar el aprendizaje y validar un modelo de negocio. Es por ello que en primer lugar se representa las hipótesis iniciales en un Lean Canvas, el cual representa los supuestos que deben ser estudiados a lo largo de este trabajo. Para validar estos supuestos se realiza un análisis de la industria y las etapas de trabajo propuestas en Running Lean. Realizadas estas tareas, se resume la información recopilada en una nueva versión del Lean Canvas, con tal de facilitar su análisis.

Generado el modelo de negocio el paso siguiente es analizar su factibilidad. Es en esta etapa en que se demuestra si el modelo propuesto es viable.

Al final de este trabajo se describe el plan de trabajo a realizarse luego del lanzamiento del servicio.

II. Antecedentes Generales

A) Panorama actual del Cine Nacional

La industria cinematográfica en Chile ha evidenciado un auge en los últimos años que se refleja principalmente en la asistencia de espectadores a las salas. Se debe considerar que asistir al cine es la actividad cultural y de entretenimiento más realizada por los chilenos (ver Anexo 1), por sobre alternativas como conciertos, danza y teatro (CNCA, 2013).

De acuerdo al informe Resultados del Espectáculo Cinematográfico en Chile (Consultora 8A y CNCA, 2014), el año 2013 se vendieron 20,9 millones de tickets, lo que corresponde a una recaudación bruta de US\$123 millones (ver Anexo 2). Esta es una cifra significativa, considerando que los ingresos por este concepto se han triplicado desde el año 2004. Junto al crecimiento del número de espectadores ha aumentado la frecuencia de asistencia, superando el año 2012 la barrera de una película por persona al año. Por último, ha aumentado la cantidad de salas en la última década, alcanzando la cifra de 332.

Otra evidencia del auge del cine nacional es la cantidad de películas premiadas y reconocidas en los principales festivales del mundo. Como muestra de este éxito internacional se puede mencionar a los premios obtenidos el año 2015 en la 65° versión del Festival de Berlín por la película “El Club” de Pablo Larraín y “El Botón de Nacar” de Patricio Guzmán. Además, el número de filmes nacionales estrenados en salas ha alcanzado cifras históricas, con 42 estrenos el año 2014 (González, 2015), logro acompañado con una producción de películas que ha crecido de manera sostenida desde el año 2011 (ver Anexo 2).

B) Bajo nivel de recaudación y de espectadores

Si bien los últimos años se han alcanzado logros destacables en el cine chileno, al mismo tiempo se evidencia la necesidad de mejorar aspectos relacionados a la industrialización de la producción audiovisual. Destaca la baja recaudación lograda por los filmes nacionales en relación a la recaudación total bruta: En el año 2013 esta cifra alcanzó los US\$9 millones, que corresponde a un 7,65% de la recaudación total, a pesar de que los filmes nacionales estrenados en salas equivalen a un 17,6%. Si uno revisa según cantidad de espectadores, se aprecia que la audiencia de cine nacional del año 2013 corresponde a 1.692.219 de un total de 20.943.607 (Consultora 8A y CNCA, 2014)

En relación a la asistencia del público a las salas de cine, se aprecia que desde el año 2001 existe un aumento creciente en la cantidad de espectadores hasta el año 2013, aunque si se revisa la audiencia de los títulos nacionales se aprecia que esta cifra presenta variaciones considerables en el periodo 2001 a 2013 (ver Anexo 2). Esta oscilación se explicaría por películas nacionales que de manera esporádica logran un alto nivel de audiencia. Por ejemplo, el año 2003 “Sexo con Amor” alcanzó 978.745 espectadores de un total de 1.665.602 espectadores de cine nacional, mientras que en el año 2011 la película “Stefan v/s Kramer” obtuvo una audiencia de 2.056.451 espectadores, de un total de 2.524.563 (Consultora 8A y CNCA, 2014). La audiencia de cine nacional en el año 2014 se cifra en 582.246 espectadores (González, 2015), lo que equivale una disminución de un -65,6% en relación al año 2013, y corresponde a la cifra más baja de asistencia desde el año 2010.

Otro factor a considerar es que cada año un grupo reducido de películas representa gran parte de la audiencia nacional (ver Anexo 2). Por ejemplo, en el año 2013 cinco películas (de 22 estrenos de ficción nacional) representan el 94,57% de espectadores de cine chileno (Consultora 8A y CNCA, 2014).

Otro factor a considerar es la cobertura de las cintas nacionales en el territorio nacional. En el año 2013 el 61% de las películas nacionales se estrenó a lo más en 2 regiones, mientras que solo la cinta “Ciudadano Kramer” se estrenó en todas las comunas que poseen sala perteneciente a un complejo (Consultora 8A y CNCA, 2014).

Así, se genera un contraste entre el éxito de las cintas nacionales en los circuitos de festivales extranjeros y la baja cantidad de espectadores en las salas locales. Una película que ilustra este fenómeno es “Matar un Hombre”, que a pesar de ser una de las

películas con mayores galardones en el año 2014, y a pesar de ser ganadora en el Festival de Sundance, solo obtuvo una audiencia de 4.425 espectadores en nuestro país (González, 2015).

C) Caracterización del espectador

Observando los datos de la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012 (CNCA, 2013), es posible identificar algunos aspectos que permiten caracterizar la conducta de los espectadores de cine (ver Anexo 1). Un 53,4% reconoce haber asistido al cine en el año previo a la consulta, siendo los jóvenes entre 15 y 29 años el principal grupo etario que asiste a las salas de cine, cuya situación ocupacional es la de estudiante. Sobre los que no asistieron al cine (en los 12 meses previos al estudio), un 31% indica que no tuvo tiempo, un 21,3% no tuvo dinero y un 75% indica que prefiere ver películas en su casa. Solo un 19% indica que no le interesa.

Como principales amenazas, se identifica que de los encuestados un 71% indica que ve películas en su casa. De este grupo, un 34% las compra en la calle, mientras que un 23,5% las descarga o visualiza gratuitamente desde internet.

D) Streaming como nuevo canal de exhibición

Carlota Pérez¹ plantea en el año 2004 que estamos viviendo en la “Época de la Informática y las Telecomunicaciones”, lo que representa un cambio en los paradigmas tecnoeconómicos, la modernización de las industrias y un aumento en la productividad. Propone que luego de la burbuja financiera provocada por los puntocom a inicios de este siglo comienza la etapa de difusión de las nuevas tecnologías, en la que la informática se integra a las empresas y a las organizaciones, provocando nuevas oportunidades y un aumento de la rentabilidad. Sobre las ventajas de internet y la informática destaca la producción flexible y a menor costo que permiten estas nuevas tecnologías, generando las condiciones para diversificar la oferta y satisfacer las necesidades de segmentos específicos de menor tamaño. Así, la producción flexible permite una masificación a bajo costo y una valorización de las soluciones “a la medida”.

Tal como lo propone Carlota Pérez, la difusión y adaptación de las nuevas tecnologías ha generado nuevas oportunidades de negocio, las cuales han sido aprovechadas por la industria audiovisual. Una de estas oportunidades corresponde a las generadas por el Streaming, tecnología que permite la reproducción en tiempo real de audio y video sin la necesidad de descargar el archivo en el computador. Al no ser necesaria la descarga solo se requiere el “flujo de datos” (BBC WebWise, 2012).

¹ Investigadora, conferencista y consultora internacional. Graduada de la Universidad de París en Ciencias Sociales Interdisciplinarias, con Maestría en la Universidad de San Francisco, California. Se ha especializado en el impacto socioeconómico del cambio tecnológico y en las condiciones históricamente cambiantes para el crecimiento, el desarrollo y la competitividad.

Streaming han generado nuevos canales de exhibición de contenido, lo que ha provocado cambios profundos en la dinámica de la industria. El principal referente de este cambio es Netflix, empresa estadounidense que desde el año 2007 ofrece contenido audiovisual a través de streaming bajo una suscripción fija mensual. La propuesta de valor de Netflix, que consisten en la capacidad de reproducir en línea el contenido del catálogo en cualquier dispositivo y en el momento en que el usuario desee, refleja las características y fortalezas de los servicios de streaming. “El valor agregado de estos servicios radica en la libertad que dan al usuario de ver sus contenidos preferidos cuando quiera y donde quiera. En el mercado seguramente habrá un crecimiento exponencial de esta oferta”, comenta al respecto Juan Sola, SVP & Chief Digital Officer de Fox International Channels para Latinoamérica (Márquez, La televisión según Netflix, 2014).

Al ser un servicio reciente, aún no se han definido las bases de la industria. Existe una alta movilidad y constantemente se anuncian cambios, además del ingreso de nuevos actores y tecnologías en el negocio del streaming de contenido audiovisual. En los últimos años no solo se ha generado la expansión de Netflix, también otros actores han generado su propio servicio de streaming, con iniciativas como MUBI y HULU. Luego, grandes empresas como Google, Amazon, Sony y América Móvil generaron sus propias plataformas aumentando la competencia del sector, efecto que se ha visto acompañado de la introducción de una nueva tecnología: los dispositivos de transmisión de contenido multimedia que han desarrollado Google, Apple y Amazon. Las capacidades y oportunidades del streaming incentivaron que canales emblemas de la televisión de pago como HBO y CBS generarán su propia plataforma de transmisión de contenido, abriendo las puertas del “contenido a la carta”.

E) Internet en Chile

Considerando los datos obtenidos desde la Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet realizada por la Subsecretaría de Telecomunicaciones el año 2014 (Ver Anexo 3) se percibe que existe un crecimiento en la penetración de internet en la última década, alcanzado una tasa de 66% en el año 2013. Este valor es superior a la penetración de internet en el mundo (38%) aunque inferior a la alcanzada en los países pertenecientes a la OCDE (76%). Se estima que en el año 2014 70% de los chilenos cuente con conexión a internet.

La penetración de internet varía según el nivel socioeconómico, alcanzando un valor de 82% en el quinto quintil, mientras que la penetración en el primer quintil es de 49%.

Un factor que se debe destacar es la amplia penetración de internet móvil en nuestro país, crecimiento que es consistente con la masificación de accesos móviles. En el año 2009 la penetración de internet móvil en Chile era de 13,7%, mientras que en el año 2013 era de 49%. Para el año 2014 se espera este valor aumente a 51,8%.

Sobre el uso de internet en el país, se aprecia que se dedica mayor tiempo a utilizar redes sociales y revisar correos electrónicos (79,3% y 78,3% respectivamente), siendo reproducción de música y películas el tercer uso, con un 42,2%.

Por último, se debe destacar el aumento del comercio digital en nuestro país. En Chile el 22% de la población realiza compras por internet, siendo las ventas anuales estimadas para el año 2014 de USD\$2.000 millones. Una cifra importante, considerando que el año 2010 las ventas del comercio digital alcanzaban la cifra de USD\$730 millones (Christiansen, 2014).

III. Objetivos

A) Objetivo General

Desarrollar y Evaluar un modelo de negocio para una plataforma de streaming de cine chileno y latinoamericano.

B) Objetivos Específicos

1. Entender actores y características de la industria audiovisual en Chile.
2. Entender el problema que afecta a los segmentos identificados.
3. Definir una solución al problema y su propuesta de valor.
4. Evaluar la solución propuesta mediante investigación de mercado y desarrollo de MVP.
5. Analizar la factibilidad de modelo de negocio propuesto mediante una evaluación económica.

IV. Resultados Esperados

1. Diseñar un modelo de negocio factible para una plataforma de streaming de cine nacional y alternativo.
2. Definir cuáles son los recursos necesarios para implementar la solución diseñada.

V. Alcances del Trabajo de Título

1. Para efectos del trabajo de título, y como análisis del primer año de operaciones, se acotará el análisis considerando como cobertura la ciudad de Santiago, por limitaciones de tiempo y de recursos.

2. En el primer año de operaciones solo se considerarán títulos nacionales, dado las dificultades y limitaciones existentes para generar negociaciones con actores internacionales.
3. Uno de los principales riesgos en el modelo de negocio evaluado, corresponde a la dificultad para obtener los derechos de exhibición de los títulos que serán incluidos en el catálogo de la solución. Como generar un catálogo lo suficientemente amplio corresponde a un factor crítico de éxito, el impacto de la dificultad para obtener los derechos de exhibición debe ser considerada en la evaluación y en el desarrollo de este proyecto, además de ser analizada en la discusión final de este trabajo.

VI. Marco Conceptual

A) Running Lean

Ash Murya propone como metodología un proceso en el que se itera un plan inicial hasta un alcanzar un plan factible. Esto se logra mediante tres etapas:

1. Documentar Plan Inicial: se representa el Plan A en un Lean Canvas. Esto refleja la visión inicial y permite identificar los componentes principales que deben ser considerados en un emprendimiento.
2. Identificar Riesgos: El objetivo de esta metodología es reducir el riesgo. Para ello es necesario definir las etapas presentes en un emprendimiento para reconocer por etapa los objetivos y las variables principales. Se definen tres etapas (Ver Ilustración 1).



Ilustración 1: Tres etapa de un startup (Maurya, 2012).

En este trabajo no se llevará a cabo las tareas relacionadas a la etapa de escalamiento, dado que no se contempla la construcción y lanzamiento del servicio.

Se plantea la existencia de tres tipos de riesgo: Mercado, Cliente y Producto. Así, en cada etapa se intenta reducir la incertidumbre asociada a cada tipo de riesgo.

3. Testear Plan Sistemáticamente: Para cumplir con los objetivos propuestos por etapa es necesario avanzar realizando iteraciones, priorizando la validación de supuestos e hipótesis mediante las conclusiones obtenidas de experimentos y análisis. Se definen cuatro iteraciones meta patrón (ver Ilustración 2).

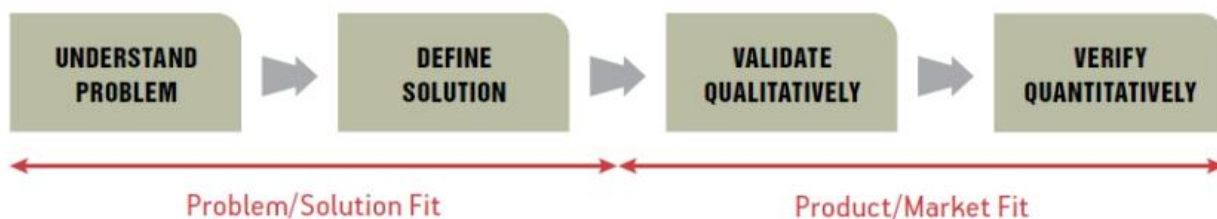


Ilustración 2: Iteraciones metra patrón (Maurya, 2012).

En cada una de las cuatro iteraciones meta patrón se realizan tareas con el fin de identificar y reducir cada uno de los tres riesgos clasificados. Así, el trabajo a realizar se clasificará según Etapa, Iteración y Riesgo (Ver Ilustración 3). Al finalizar con estas etapas es posible definir la factibilidad de la idea de negocio.

B) Investigación de Mercado

Se utiliza como referencia los libros “Investigación de Mercados” (Malhotra, 2004) y “Metodología de la Investigación” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006). A pesar de que cada investigación que se realice a lo largo del trabajo se diseña de acuerdo a las necesidades de cada etapa, se genera una estructura común que permite definir las características de la investigación, facilitando su diseño.

1. Objetivo de la investigación: Se define lo que se espera lograr y responder con la investigación.
2. Preguntas de Investigación: Se define las preguntas que deben ser respondidas con tal de lograr los objetivos planteados.
3. Carácter de la Investigación: De acuerdo a las características del problema estudiado se define si la investigación es de carácter cualitativo, cuantitativo o mixto.



Ilustración 3: Riesgos en desarrollo de modelos de negocios (Maurya, 2012).

- Instrumento de Investigación: Se herramienta con la que se llevará a cabo la investigación. En este trabajo se utilizan entrevistas personales, encuestas, entrevistas grupales y experimentos.
- Muestra: La muestra se define de acuerdo al carácter de la investigación. En caso de ser de carácter cualitativo se utiliza el tamaño de muestra propuesto en “Metodología de la Investigación” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006). En caso de una investigación cuantitativa se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

- Prueba Piloto: Con tal de analizar las características y el rendimiento de la herramienta de investigación se realiza una prueba piloto con una muestra reducida.
- Análisis de Datos Recopilados: Se realiza un análisis de la información recopilada con tal de responder las preguntas de investigación.

8. Aprendizaje y Conclusiones.

Tipo de Estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico, teoría fundamentada, entrevistas, observaciones.	30 a 50 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio y el mayor número de personas vinculadas a él
Estudios de casos en profundidad	6 a 10 casos
Estudios de caso	Uno a varios grupos
Grupo de enfoque	7 a 10 casos por grupo, 4 grupos por cierto tipo de población

Tabla 1: Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

C) Investigación Cualitativa de Mercados

Se define Investigación Cualitativa como una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. A diferencia de un enfoque cuantitativo, en que se busca cuantificar los datos y aplicar análisis estadísticos, en la investigación cualitativa permite proporcionar conocimientos y comprender en entrono del (Malhotra, 2004).

En una investigación cualitativa el proceso no es lineal, sino iterativo y recurrente, en que las tareas realizadas por el investigador son acciones para adentrarse en el problema de investigación, siendo permanente la tarea de recolectar y analizar los datos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Los procedimientos utilizados en investigaciones cualitativas se pueden clasificar como directos o indirectos, dependiendo si los participantes en los estudios conocen el verdadero propósito del proyecto. En un enfoque directo los participantes están informados sobre el objetivo de la investigación o lo deducen de acuerdo a las preguntas planteadas. Las principales técnicas directas son las entrevistas en profundidad y las sesiones de grupo. En cambio, en un enfoque indirecto los participantes no conocen los

objetivos de la investigación, por lo que se utilizan técnicas proyectivas, en las que de una manera indirecta se obtiene la información buscada en la investigación (Malhotra, 2004).



Ilustración 4: Clasificación de los procedimientos de investigación cualitativa (Malhotra, 2004).

Para plantear un problema cualitativo se debe tener seis elementos que son fundamentales (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006):

1. Objetivo de la investigación.
2. Preguntas de Investigación.
3. Justificación de la Investigación.
4. Viabilidad de la Investigación.
5. Evaluación en las deficiencias en el conocimiento del problema.
6. Definición inicial del ambiente o contexto.

Muestreo cualitativo

A diferencia de las investigaciones cuantitativas, en el enfoque cualitativo el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, ya que el objetivo es profundizar en el problema estudiado. Se prioriza la calidad de los datos

obtenidos sobre la representatividad de la muestra (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Para definir cuál debe ser el número de casos estudiados en una muestra cualitativa son tres los factores que se deben considerar (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006):

1. La capacidad operativa de recolección y análisis.
2. Entendimiento del fenómeno.
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis.

A pesar de que a priori se puede estimar el tamaño ideal de la muestra cualitativa, finalmente el indicador que determina el tamaño de la muestra es si los casos adicionales a la investigación no aportan nueva información. Esto se conoce como “saturación e categorías” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Entrevistas

La principal herramienta utilizada en este trabajo para recolectar la información es la Entrevista. Esta se define como una reunión entre el entrevistado y el entrevistador para intercambiar información (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Se identifican tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y abiertas. En este trabajo se utilizan las entrevistas semiestructuradas como herramienta de la investigación cualitativa. Estas entrevistas se basan en una guía de asuntos o preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006)

D) Design Thinking

Design Thinking es un enfoque en las personas que ve en la multidisciplinariedad, la colaboración y en la concreción de pensamientos y procesos caminos que llevan a soluciones innovadoras para negocios (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013) .

Design Thinking es una disciplina que tiene como objetivo promover bienestar en la vida de las personas. Al dar un mayor énfasis al análisis del problema y de las personas afectadas, esta metodología permite identificar las causas y consecuencias de las dificultades y ser más afirmativo en la búsqueda de soluciones (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013). Esta metodología sigue un pensamiento deductivo, por lo que se inicia el análisis desde general, desde la comprensión del universo que rodea el problema, en un proceso de fases múltiples no lineales, que tiene como resultado una comprensión amplia del problema y el desarrollo de soluciones “fuera de la caja”.

Al desafiar los estándares de pensamiento, comportamiento y de sentimiento los “Design Thinkers” producen soluciones que generan nuevos significados y que estimulan los diversos aspectos involucrados en la experiencia humana (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013).

Se identifican tres etapas en el método Design Thinking, las cuales tienen un carácter versátil y no lineal.

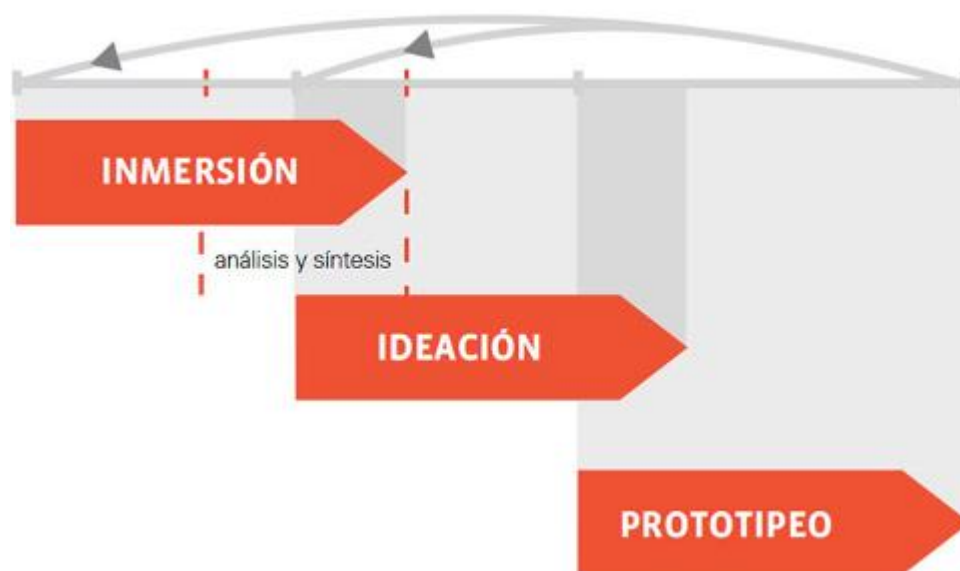


Ilustración 5: Esquema representativo de las etapas del proceso de Design Thinking (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013).

En la primera etapa de Inmersión se espera lograr una aproximación al contexto del proyecto, proceso que se lleva a cabo en dos etapas: la Inmersión Inicial permite un entendimiento inicial del problema, y luego la Inmersión Preliminar busca identificar las necesidades y oportunidades relacionadas al proyecto y sus participantes.

La información recolectada en la primera etapa se organiza en la etapa de Análisis y Síntesis, en la que mediante diversas herramientas se busca comprender el todo e identificar oportunidades y desafíos en el proyecto.

Usando como base la información recopilada y analizada en las etapas anteriores se buscan alternativas creativas que permitan resolver el problema. En esta etapa de Ideación se buscan ideas innovadoras a través de una estimulación grupal que fomenta la creatividad.

Las mejores ideas se seleccionan y son evaluadas en la etapa de Prototipo. Analizar el desempeño de la idea mediante pruebas con prototipos permite su validación y un aprendizaje continuo.

E) “Pague lo que quiera” como nuevo modelo de precios

Esta sección corresponde a un resumen del artículo “Pague lo que quiera: Un nuevo mecanismo de precio participativo” de Ju-Young Kim, Martin Natter y Martin Spann (2009). (Kim, Natter, & Spann, 2009)

Pague lo que quiera² (PLQQ) es un modelo de precios en que el cliente define cuanto pagar, siendo precio cero una opción. Este es un nuevo mecanismo de precios participativo en que el consumidor tiene el control total sobre el precio que paga.

Diversas iniciativas han utilizado PLQQ como sistema para obtener ingresos desde los usuarios. Uno de los ejemplos más mediáticos ocurre en el año 2007 cuando la banda Radiohead vende digitalmente su disco “In Rainbows” mediante este sistema de pago. Otra iniciativa que ha obtenido buenos resultados es “Humble Bundle”, tienda online en la que es posible adquirir videojuegos al precio que el cliente decida.

Hasta el momento las iniciativas que han utilizado PLQQ como sistema de pago han obtenido resultados diversos. Es necesario entender este mecanismo considerando los desafíos que presenta. Los principales riesgos son que el cliente pague nada por los productos que adquiere o un precio inferior a los costos de venta.

Una de las características de estos mecanismos es que son eficientes, en el sentido de que permiten una diferenciación en precios en un mercado con valoraciones heterogéneas por parte de los clientes. Además, gracias a esta diferenciación en precios, se permiten el acceso a clientes que bajo otros mecanismos se situarían fuera del mercado. Estas características generan un beneficio al vendedor, ya que aumenta el interés de los clientes. Ser partícipes de la definición del precio final aumenta su sensación de que incentiva un trato justo, lo que aumenta la satisfacción en el proceso.

Bajo ciertas condiciones, estas características permitirían alcanzar un mayor nivel de ventas y de ingresos, además de proveer información sobre la verdadera disposición de pago de los consumidores y sobre la adopción de herramientas de marketing.

Mecanismos de Precios Colaborativos

Antes de continuar el análisis del mecanismo PLQQ, es necesario caracterizar los métodos de precios participativos. Estos son considerados innovadores ya que no se basan en los sistemas convencionales de definición de precios. Los principales métodos de precios participativos son:

² Pay what you want (PWYW).

1. Subastas clásicas, en que múltiples compradores compiten por productos ofrecidos por un vendedor.
2. Subastas en reversa, en que múltiples vendedores compiten por vender sus productos a los clientes.
3. Intercambios entre múltiples clientes y vendedores.
4. Negociaciones, en que clientes y vendedores regatean por el precio del producto.
5. Pague lo que quiera (PLQQ) y Define tu propio precio³ (DTPP), en que cliente define el precio final, con la diferencia de que en el mecanismo DTPP el vendedor puede rechazar el precio definido por el cliente si no supera un precio umbral definido por el propio vendedor.

Estos mecanismos participativos han aumentado su popularidad gracias a que internet es un canal que ha permitido un mayor acceso con los clientes y porque facilita la implementación de estos mecanismos, aunque pueden ser implementados con éxito en servicios online y offline.

Comportamiento de los consumidores en PLQQ

En la teoría económica se define que los consumidores siguen un comportamiento racional, por lo que intentan maximizar su utilidad definida como la diferencia entre el beneficio que genera un producto o servicio y su precio. Entonces, de acuerdo a esta teoría, si se le da la opción al consumidor de definir el precio de adquisición, este debería ser cero con tal de maximizar su utilidad. Pero, en el mecanismo PLQQ es que los consumidores no se comportan de acuerdo a lo que dicta la teoría, sino que definen precios de adquisición superiores a cero. Esto indica que existen otros factores que influyen en la decisión de compra y en la definición del precio.

Para entender la importancia de los factores que influyen en la definición del monto a pagar, es necesario considerar las relaciones de intercambios, las cuales de acuerdo a Heyman y Ariely (2004) se pueden describir a través de dos categorías:

1. Relaciones mercado-dinero: en que el intercambio entre dos entidades se regula mediante métricas de utilidad.
2. Relaciones social- mercado: se caracterizan por la inexistencia de un pago, por lo que el intercambio se regula mediante normas sociales.

³ Name your own price (NYOP).

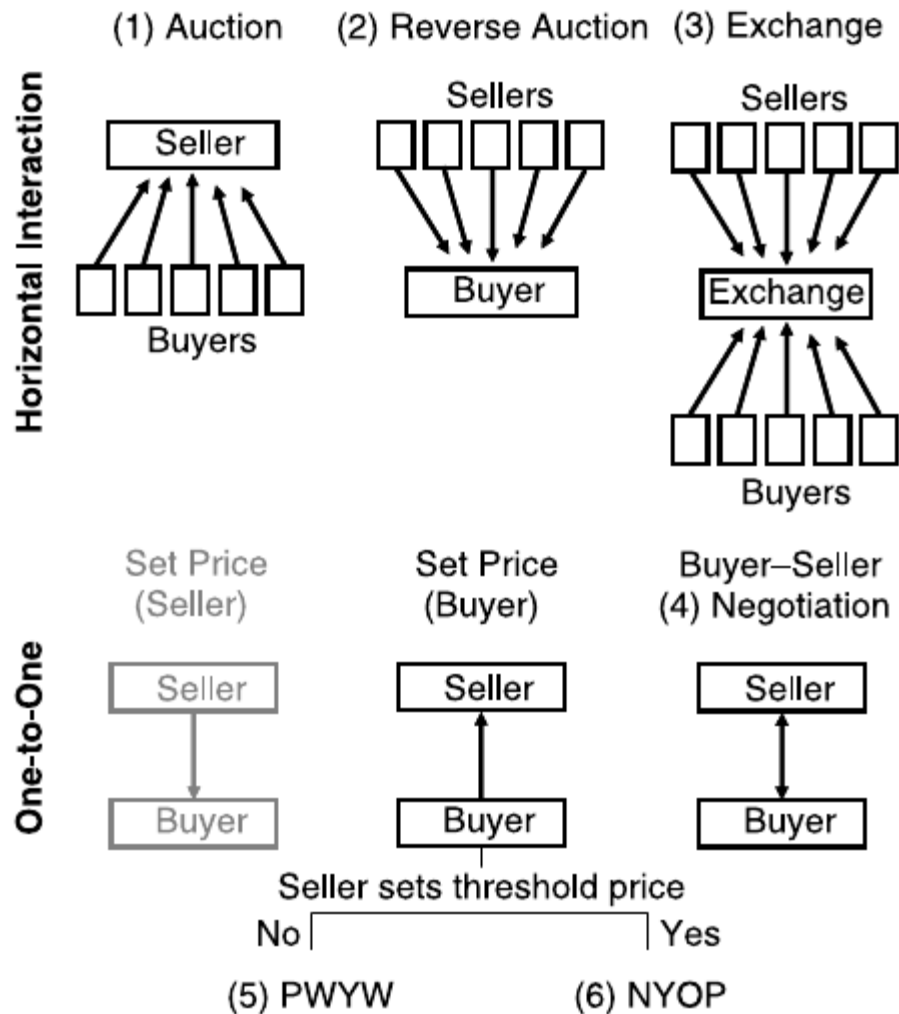


Ilustración 6: Clasificación de Mecanismos de Precios Colaborativos (Kim, Natter, & Spann, 2009).

Como es el consumidor quien define el precio, en el mecanismo PLQQ las relaciones de intercambio se ven influenciadas en mayor medida por normas sociales más que por normas de mercado, por lo que el consumidor evita hábitos comportamientos que pueden ser considerados negativos por la sociedad. Esto no evita que factores relacionados al mercado influyen en la decisión del consumidor.

Los factores que influyen en la definición del monto a pagar en el mecanismo PLQQ y su importancia relativa dependen de las características del producto y de la relación entre vendedor y consumidor, pero existen factores en común presentes en la decisión de pago. En particular, en el estudio realizado por Ju-Young Kim, Martin Natter y Martin Spann (2009) se identifican los siguientes factores:

1. Un sentido innato de distribución de utilidad justa y equitativa influye positivamente en el precio definido por el consumidor. Aunque se debe considerar que un precio

justo no es necesariamente similar al precio de referencia. Si el consumidor considera que los precios de referencias son altos en relación al valor del producto, un precio justo sería inferior al precio de referencia.

2. El altruismo y la lealtad no son factores relevantes, aunque depende del tamaño de la empresa, el tipo de relación y la cercanía con el consumidor
3. Tal como ocurre en relaciones de mercado, la experiencia y satisfacción tras la compra influye positivamente en el precio.
4. El nivel de ingresos y la sensibilidad al precio afectan negativamente los precios definidos.
5. Cuando la relación entre vendedor y consumidor se da cara a cara y de manera frecuente (como en un restorán), factores como lealtad, amabilidad en la atención, sensibilidad al precio y nivel de ingresos poseen una importancia relativa superior. Esto se debe tener en consideración en canales de venta online, ya que no existe una relación cercana entre vendedor y consumidor.

Principales aprendizajes de este estudio

Un resultado interesante de este estudio es que el precio promedio pagado por los consumidores bajo el mecanismo PLQQ es superior a cero. Además, todos los clientes pagaron un monto superior a cero.

Un factor que se debe considerar es la variación del precio definido por el consumidor luego de un tiempo de implementado el mecanismo PLQQ. En este estudio se analiza el caso de un restorán, en el que luego de siete meses de implementarse este método de pago, las ganancias continuaban siendo superior en relación al método tradicional de definición de precios.

Se concluye que el mecanismo PLQQ no es apropiado para productos de alto precio, ya que existe el riesgo de que el precio definido por el consumidor no compense los costos del producto. En cambio, en productos con un alto costo fijo pero con un costo variable de venta bajo este mecanismo es apropiado, ya que el riesgo de que el precio definido por el consumidor decrece.

Estudios complementarios a Kim et al.

En el artículo "Pay what you want: a participative price setting mechanism" realizado por Carmen Balan (2014) se realiza un análisis similar al trabajo de Kim et al. (2009). Se identifica a PLQQ como un nuevo mecanismo de precios que otorga nuevas oportunidades y desafíos (ver Tabla 2).

	Consumidores	Vendedores
Beneficios	Percepción de control. Beneficio al aportar voluntariamente. Identificación social mediante conductas pro-sociales.	Diferenciación de la competencia Disposición de clientes leales de pagar precios más altos Promoción boca a boca Mejora imagen social
Desafíos	Percepción de “barato”. Riesgo de perder “proveedor” si negocio no es sustentable. Tratamiento desigual de clientes (mismo bien distinto precio para adquirirlo).	Riesgo de pago cero. Diferencia entre actitud y comportamiento de consumidores. Incapacidad de rechazar precios bajos. Riesgo de baja o nula rentabilidad. Potencial erosión de imagen corporativa.

Tabla 2: Impacto del mecanismo "pague lo que quiera" (Balan, 2014).

Balan plantea que la innovación en los métodos de pago pueden ser una fuente de ventaja competitiva en el escenario actual. Y en este contexto, los mecanismos participativos y PLQQ so una posible fuente de valor.

Estos nuevos métodos permiten una relación que difiere de lo netamente comercial, disminuyendo la importancia de la rentabilidad, pero fomentando una relación con los consumidores, en la que destacan objetivos sociales, como la responsabilidad y la confianza, y objetivos promocionales.

VII. Metodología de Trabajo

En este trabajo se utilizará como guía la metodología propuesta en el libro “Running Lean” de Ash Maurya (2012). El autor plantea la necesidad de desarrollar el trabajo por etapas, de manera iterativa y secuencial, con el fin de eliminar el riesgo y maximizar el aprendizaje a lo largo del emprendimiento. Así, en el desarrollo de este trabajo se generarán hipótesis, las cuales serán aprobadas o rechazadas de acuerdo a los resultados obtenidos mediante pruebas y análisis.

Esta eliminación sistemática del riesgo e iteración del modelo de negocio será complementada con las metodologías Océano Azul, Design Thinking y Hook. Además, para llevar a cabo las Investigaciones Exploratorias, Cualitativas y Cuantitativas se utiliza como referencia los libros “Investigación de Mercados” (Malhotra, 2004) y “Metodología de la Investigación” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Considerando como base la metodología propuesta en Running Lean, se divide el trabajo a realizar en siete etapas:

1. Análisis Industria
2. Lean Canvas Inicial
3. Entender Problema
4. Definir Solución
5. Validación Cualitativa
6. Validación Cuantitativa
7. Lean Canvas Final

Cada etapa presenta objetivos, hipótesis e hitos. Los hitos corresponden a las tareas que deben ser realizadas para cumplir con los objetivos de cada etapa y para obtener la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

A) Análisis Industria

Se realiza un análisis de la industria Cinematográfica, con el fin de reconocer sus participantes, riesgos y tendencias que permitan entender su comportamiento. Esta información se obtiene del análisis de información secundaria y de Entrevistas Personales con diversos participantes de la Industria.

La información que será analizada en esta inducción se clasifica en 6 áreas:

1. Marco Legal
2. Derechos de Autor
3. Integrantes y relación de la Cadena de Valor
4. Estado del Arte
5. Aporte del Sector Público

B) Lean Canvas Inicial

Corresponde a la visión inicial que se posee sobre la idea de negocio antes de iniciar el trabajo de iteración del modelo. El objetivo es registrar en un Lean Canvas esta visión, permitiendo identificar los puestos que deben ser validados, los principales riesgos y la información que debe obtenerse.

Esta versión del Lean Canvas será testeada y corregida durante las próximas etapas. Al poseer mayor información sobre la industria y los clientes, y luego de agregar

los comentarios obtenidos durante la investigación exploratoria, es posible definir las primeras hipótesis que serán testeadas de manera sistemática. Con esto se comienza a validar los supuestos priorizando por tipo de riesgo.

C) Entender Problema

Los objetivos de esta etapa son:

1. Identificar principales problemas que debe resolver el producto.
2. Identificar segmentos afectados por los problemas detectados.
3. Identificar las alternativas utilizados por los segmentos para resolver los problemas detectadas.

Para obtener esta información se realiza una Investigación Cualitativa con el fin de entender el problema y para generar un primer acercamiento con los posibles clientes. Para ello se realizarán entrevistas personales con los segmentos objetivos definidos en el Lean Canvas.

Como parte de esta investigación se realiza la Entrevista Problema.

D) Definir Solución

Los objetivos de esta etapa son:

1. Definir principales atributos que brindan valor al cliente.
2. Validar Modelo de Negocio con integrantes de la industria.
3. Definir las características de la mínima solución viable (MVP).
4. Identificar adoptadores tempranos.
5. Definir si existe disposición a pagar.
6. Realizar un análisis financiero preliminar para determinar factibilidad.

Para cumplir con estos objetivos se propone la realización de diversas tareas:

Validación Modelo de Negocio

Se realizará una entrevista con los integrantes de la industria con el fin de obtener retroalimentación sobre el modelo de negocio propuesto. Para ello, se les presentará la idea y se les consultará su opinión.

Se debe destacar la importancia de esta tarea, ya que validar equivale a que los integrantes de la industria apoyarán esta iniciativa y facilitarán los derechos de exhibición del contenido audiovisual. Se espera determinar que instituciones apoyarán este emprendimiento y cuantas películas estarán disponibles para un posible lanzamiento del servicio.

Las entrevistas poseen son de carácter semiestructurado, ya que permite una mayor flexibilidad al tratar temas que pueden ser de mayor relevancia para el entrevistado, aunque existen indicadores y preguntas estructuradas, con las cuales es posible determinar el nivel de aprobación que logra el modelo propuesto. El principal indicador corresponde al tamaño del catálogo obtenido.

Las instituciones se clasifican como: Productoras, Distribuidoras, Entidades Gubernamentales, Exhibidoras, Académicos, Prensa Especializada. Se espera lograr una muestra representativa para cada una de estas instituciones.

Así, los objetivos de la validación del modelo de negocio son:

1. Lograr un compromiso con productoras y distribuidoras, logrando generar un catálogo de al menos 100 películas.
2. Identificar principales riesgos que impiden lograr acuerdo sobre los derechos de exhibición.
3. Identificar principales atributos del servicio que brindan valor y seguridad a Productores, Realizadores y Distribuidoras.

Identificar Early Adopter

Para identificar a los Early Adopters (EA) se utiliza la definición de “Evangelizadores Tempranos” expresada en el libro “The Four Steps to the Epiphany” (Blank, 2003). Estos criterios se ven complementados con una “demostración de interés”, que corresponde a una acción ejercida que refleja el interés que se posee sobre la idea de negocio (ver Ilustración 7).

Se consideran dos vías para identificar EA:

1. Durante las entrevistas, se les solicitará la dirección de correo electrónico a los EA detectados. La entrega de esta información se considera como “demostración de interés”.
2. En esta alternativa se identifica los EA de manera inversa. Primero se genera EL MVP Landing Page con el fin de obtener los e-mails de las personas interesadas en la propuesta de valor. Luego se realiza una encuesta a las personas que demostraron interés con tal de determinar si cumplen con los criterios de EA.

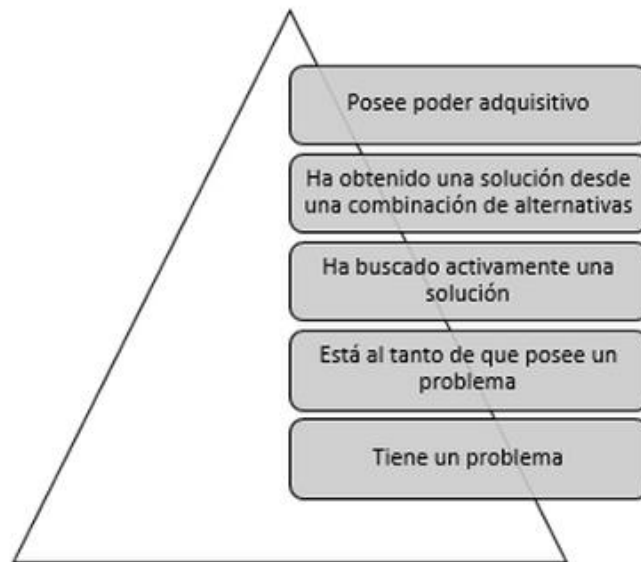


Ilustración 7: Características de los Evangelizadores Tempranos (Blank, 2003).

Definir características de Catálogo Atractivo

Como la idea de negocio consiste en un servicio de streaming de películas, se considera (a modo de hipótesis) que el catálogo es el principal atributo que permite hacer entrega de la propuesta de valor y es la cualidad que permite diferenciarse de las alternativas existentes. Para validar esta proposición se consideran dos alternativas:

1. Investigación Cualitativa: Mediante entrevistas personales y focus group se intenta identificar los atributos que valoran los early adopter en un catálogo. Para ello se usa como referencia servicios existentes de streaming y se les presentan distintas alternativas de catálogo para fomentar y guiar la discusión (concepto de sacrificio).
2. Investigación Cuantitativa: Luego de la investigación cualitativa se realiza un análisis conjunto con tal de definir la valoración dada por los EA sobre los atributos del catálogo.

Análisis de alternativa de pago “pague lo que quiera”

Con tal de lograr una diferenciación de las alternativas existentes y de ampliar al segmento objetivo se analizará la alternativa de pago “pague lo que quiera”. Para ello se realizan dos tareas:

1. Se realiza un análisis de este medio de pago mediante la revisión de información secundaria. Se revisarán estudios sobre este tema y se revisará el rendimiento de iniciativas que utilizan esta alternativa de pago en su modelo de negocio.
2. Se construye un sitio web, en el que durante un mes se 10 largometrajes (de ficción y documentales) estarán disponibles de manera liberada. Para cada película se

da la opción que espectador pague un monto que el estime conveniente. SE compara el desempeño de esta alternativa de pago con los ingresos generados por estas películas mediante otros canales de exhibición.

Cálculo Preliminar

Se genera un “cálculo de servilleta” utilizando la información recolectada hasta el momento aunque considerando supuestos que serán validados posteriormente. Se espera determinar el punto de equilibrio, una estimación del nivel de ingresos y una aproximación del nivel de costos. Se espera determinar factibilidad y definir los principales riesgos de este negocio.

E) Validación Cualitativa

En esta etapa se utiliza un MVP para obtener retroalimentación de los posibles clientes y validar las hipótesis generadas sobre el modelo de negocio. Así, esta etapa tiene los siguientes objetivos:

1. Diseño y construcción de MVP
2. Validar la propuesta de valor.
3. Definir disposición de pago y estimación de precio.
4. Analizar rendimiento de canales y estimación de posibles clientes.

Para cumplir con estos objetivos se propone la realización de dos MVP:

MVP Video

Mediante un video se comunica a los clientes la propuesta de valor y las características del servicio. Se analiza la recepción de manera cualitativa, mediante entrevistas y focus group (Entrevista MVP); y de manera cuantitativa, al analizar mediante métricas claves la recepción del video al publicarlo en el landing page.

MVP Prototipo

El MVP corresponde a una versión básica del sitio web. Para analizar la opinión de los clientes consultados se realiza una investigación cualitativa (Entrevista MVP) y un análisis cuantitativo al utilizar métricas claves para evaluar el rendimiento del prototipo al realizar pruebas en una muestra reducida.

F) Validación Cuantitativa

De acuerdo a la metodología propuesta en Running Lean, en esta etapa se debe realizar el lanzamiento del servicio y analizar su rendimiento mediante métricas claves. Los objetivos esperados en esta etapa son:

1. Verificar a gran escala las métricas claves.
2. Optimizar la estructura de costo del servicio.
3. Analizar rendimiento de los canales.

G) Lean Canvas Final

Se registran en un Lean Canvas las características del modelo de negocio, considerando los resultados obtenidos en las etapas posteriores. Se especifican los supuestos y riesgos que deben ser considerados durante el lanzamiento del servicio.

H) Análisis de Factibilidad

Se analiza factibilidad del modelo de negocio utilizando los datos recopilados en las etapas anteriores. La herramienta utilizada para el análisis de factibilidad es el Flujo de Caja, el cual se construirá con los supuestos ya validados del modelo de negocio. Se indicarán los supuestos que deben ser validados y se realizará un análisis en distintos escenarios.

VIII. Etapa 1: Análisis de la Industria

Como una primera aproximación a la industria se realiza una investigación exploratoria. La información recopilada se clasifica en dos categorías:

1. Datos Secundarios, proveniente de artículos de revistas, prensa, sitios especializados y publicaciones institucionales. Las fuentes consultadas se indican en las referencias bibliográficas.
2. Información Primaria, proveniente de entrevistas en profundidad con diversos actores de la industria. Las personas entrevistadas en la fase exploratoria de este trabajo se encuentra en la tabla 3. Los principales aprendizajes obtenidos en cada entrevista se encuentra en el Anexo 4.

Entrevistado	Cargo
Johanna Whittle Navarro	Profesora en la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica
Antonella Estévez Baeza	Profesora Asistente en el Instituto de la Comunicación y la Imagen de la Universidad de Chile
Diego Pino	Coordinador General de ChileDoc
Fernando Acuña Díaz	Profesor en Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Chile. Director de Acción Audiovisual
Tehani Staiger	Al momento de la entrevista se desempeñaba como Productora General de CinemaChile
Teresa Matte	Socia de Productora M&W
Sergio Gándara Godoy	Productor y Director de Cine y Televisión, Gerente General y socio de Parox.
Diego Valenzuela	Socio de GOA FILMS.

Tabla 3: Lista de entrevistados en la fase exploratoria.

Luego, con tal de estructurar y estudiar la información recopilada, se definen temas de análisis basándose en el trabajo Industria Cinematográfica en Chile; Caracterización y perspectivas (Riveri, 2008) y los Estudios de Mercado de Servicios Cinematográfico en México y EE.UU. (PROCHILE, 2011).

A continuación se presenta la información recolectada en la fase exploratoria de este trabajo.

A) Panorámica del Sector Público

En nuestro país la principal institución encargada del desarrollo cultural y artístico corresponde al **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)**⁴. Para cumplir con esta misión, el CNCA realiza labores de gestión, apoyo, fomento, diseño de políticas públicas e investigación a lo largo del país.

Dentro de la CNCA existe **El Consejo del Arte y la Industria Audiovisual**⁵, que corresponde a un organismo sectorial encargado del desarrollo, fomento, difusión,

⁴ <http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienes-somos/>

⁵ <http://www.cultura.gob.cl/artes/audiovisual/>

protección y preservación de las obras audiovisuales nacionales y de la industria audiovisual. Para ello cuenta con el **Fondo de Fomento Audiovisual**.

Además del CNCA existen otras instituciones públicas que apoyan el desarrollo de la industria audiovisual. En fomento destaca la **Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)**⁶ a través de fondos especiales de creación, distribución y difusión; mientras que en difusión y promoción en el extranjero destaca la labor del Ministerio de Relaciones Exteriores a través de las labores realizadas por la **Dirección de Asuntos Culturales (DIRAC)**⁷ y **ProChile**⁸.

La institución encargada de velar por el funcionamiento de la televisión Chilena corresponde al **Consejo Nacional de Televisión**⁹ (CNTV), mientras que la **Cineteca Nacional**¹⁰ se encarga de la restauración y conservación del patrimonio fílmico y nacional.

Más información sobre las instituciones públicas relacionadas a la industria audiovisual se encuentra en el Anexo 5.

B) Normativa sobre Industria Audiovisual

La normativa que define el apoyo estatal hacia la industria audiovisual corresponde a la **Ley de Fomento Audiovisual**¹¹. En esta ley se define los procedimientos asociados al Fondo de Fomento Audiovisual, el tipo de apoyo que brinda y quienes pueden acceder a estos beneficios. De manera análoga, la **Ley de Donaciones Culturales**¹² regula y estimula los apoyos privados hacia proyectos culturales y artísticos.

La ley n°19.889 regula el régimen profesional y laboral del trabajo artístico, que protege a los trabajadores de artes y espectáculos regulando las relaciones de trabajo bajo dependencia y subordinación (CNCA, 2014).

Por último, la ley 18.838 define la normativa sobre el CNTV, sus atribuciones, responsabilidades y composición. (CNCA, 2014)

Más información sobre las principales normativas que regulan la industria audiovisual se encuentra en el Anexo 6.

⁶ <http://www.corfo.cl/>

⁷ http://dirac.minrel.gov.cl/prontus_dirac/site/edic/base/port/inicio.html

⁸ <http://www.prochile.gob.cl/>

⁹ <http://www.cntv.cl/>

¹⁰ www.ccplm.cl/

¹¹ <http://www.fondosdecultura.gob.cl/fondos/fondo-audiovisual/>

¹² <http://www.cultura.gob.cl/redcultura/ley-de-donaciones-culturales/>

C) Ley de Propiedad Intelectual¹³

Se entiende como propiedad intelectual los derechos relativos a las obras literarias y artísticas, y a las interpretaciones de los artistas intérpretes y a las ejecuciones de los artistas ejecutantes, a los fonogramas y a las emisiones de radiodifusión

En la legislación chilena el derecho de autor conforma un área específica que se encuentra regulada por la ley nº 17.336 sobre Propiedad Intelectual.

El derecho de autor es la protección jurídica que se otorga a los autores y creadores por el solo hecho de haber creado una obra, cualquiera sea su forma de expresión, ya sea literaria o artística, esté publicada o inédita.

En la ley se distinguen tres tipos de derecho de autor:

1. Derecho Moral, que consiste en el reconocimiento de la paternidad del autor sobre la obra realizada y el respeto a la integridad de la misma.
2. Derecho Patrimonial, que es el derecho a la explotación económica de la obra y confiere al titular de la obra la facultad de realizar todo tipo de contratos y acciones sobre la misma.
3. Derechos Conexos, que son los derechos otorgados por la ley a los artistas, intérpretes y ejecutantes para permitir o prohibir la difusión de sus producciones y percibir una remuneración por el uso público de las mismas.

En relación a las Obras Cinematográficas, **la ley define que el derecho de autor corresponde a su productor**, es decir, el que toma la iniciativa y responsabilidad de realizarla.

En nuestro país, la sociedad colectiva encargada de proteger u gestionar los derechos es la Entidad de Gestión Colectiva de Derechos de Productores Audiovisuales de Chile EGEDA.

D) Análisis de Cadena de Valor

En la industria audiovisual se identifican tres sectores: Cine, Televisión y Publicidad. Para efectos de este trabajo se realiza el análisis de la cadena de valor para el subsector Cine.

En la generación de valor mediante la producción de largometrajes ficción, largometrajes documental y cortometrajes se identifica tres eslabones: Producción, etapa

¹³ Extraído de Guía de Propiedad Intelectual y Derecho de Autor (CNCA, 2013).

en que se realiza la obra; Distribución; en la cual se comercializa; y Exhibición, etapa en la que los espectadores pueden acceder al contenido.

Producción

En el eslabón producción se la preparación y planificación de las labores a realizar, para luego llevar a cabo las filmaciones.

En Chile, las productoras se agrupan en la **Asociación de Productores de Cine y Televisión (APCT)**. Actualmente posee 32 socios inscritos.

El año 2013, de 210 películas estrenadas, 37 corresponden a producciones nacionales (Consultora 8A y CNCA, 2014). El año 2014 se estrenaron 42 producciones nacionales, lo que corresponde a un récord de la industria (González, 2015).

Distribución

En Chile, el sector distribución presenta un alto nivel de concentración (ver Anexo 7). En el año 2013 participan 13 empresas distribuidoras, de las cuales cinco (Andes, Fox, UIP, Warner y BF) concentran 93% del mercado, realizando 178 estrenos y recaudando USD\$121 millones (Consultora 8A y CNCA, 2014).

Con el objetivo de aumentar la presencia de producciones nacionales en las salas de cine y encargarse de su difusión, en los últimos años han surgido tres plataformas de distribución:

1. Miradoc: programa desarrollado por ChileDoc encargado de difundir documentales en el territorio nacional.
2. CinemaChile: iniciativa de la APCT que tiene como misión “ser la agencia de promoción nacional e internacional del sector audiovisual chileno”.
3. Market Chile: perteneciente a BF Distribution, es un programa que nace con el objetivo de aumentar el número de películas chilenas en cartelera e incentivar la difusión de producciones nacionales¹⁴.

Exhibición

En este eslabón es posible identificar las “Ventanas de Explotación” (o “Ventanas de Exhibición”). Los derechos de autor de las obras cinematográficas son explotados en periodos lineales y secuenciales en las diversas alternativas de exhibición, dándose

¹⁴ www.cinemachile.cl/

prioridad a los medios que otorgan un mayor nivel de ingresos. Las alternativas de exhibición que forman parte de las “Ventanas de Explotación” son:

1. Salas de Cine
2. Video On Demand (VOD) y Pay Per View (PPV)
3. Televisión de Pago
4. Televisión Abierta
5. Transaccional VOD

La principal ventana de exhibición son las salas de cine. Las grandes producciones se estrenan de forma simultánea en Estados Unidos y en el resto del mundo, pero las películas más pequeñas demoran hasta cuatro meses para ser estrenada en nuestro país. Por lo general, la segunda prioridad corresponde a los servicios de VOD, ventana que comienza 90 días después de que la película ha sido retirada de la cartelera. Luego, los estrenos se realizan en los canales premium en la televisión de pago, los canales básicos y finalmente la televisión abierta (Márquez & Cerda, La arremetida de internet como plataforma para el cine, 2014).

Estos plazos y prioridades se han visto modificadas por la irrupción de los servicios de streaming, otorgando nuevas alternativas para distribuir el contenido y forzando a la industria a reducir el tiempo de las ventanas de exhibición. En algunas ocasiones, las películas son estrenadas de manera paralela en cine y en streaming (Márquez & Cerda, La arremetida de internet como plataforma para el cine, 2014).

Las plataformas online están compitiendo de igual a igual con los sistemas de VOD de los operadores de cable para convertirse en la ventana de exhibición de segunda prioridad. Y en este escenario, los servicios en que se paga por película ofrecen un mayor nivel de rentabilidad (Márquez & Cerda, La arremetida de internet como plataforma para el cine, 2014).

Otro factor que se debe considerar para analizar las Ventanas de Explotación es la descarga ilegal de contenido audiovisual desde internet. La posibilidad de conseguir una película sin costo a pocas semanas de ser estrenada en salas de cine ejerce presión sobre las alternativas de exhibición, acortando el periodo en que la obra es estrenada en todos los medios disponibles.

Un resumen de las principales características de los canales de exhibición se encuentra en la Tabla 4, mientras que un análisis más detallado se encuentra en el Anexo 8.

Canal de Exhibición	Principales características
Salas De Cine	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de concentración. Cuatro actores representan 96% de recaudación. • De los ingresos por tickets, un 55% se destina a exhibidores y un 45% a distribuidoras. • Principales salas de cine arte congregan 131.619 espectadores el año 2013, de los cuales el 46% asiste a ver películas chilenas.
Televisión de Pago	<ul style="list-style-type: none"> • 7 de 10 chilenos posee acceso a tv de pago. Esta cifra aumentará un 23% en los próximos 7 años. • Alta competitividad. De 10 participantes, cuatro empresas concentran el 90% del mercado.
Streaming	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican tres tipos: Suscripción (SVOD), Pago por contenido (VOD) y gratuito con publicidad (Ad sponsored service). • Posible gracias a ñas características de internet. • La preferencia por la flexibilidad que otorga streaming se evidencia en el aumento del consumo de este tipo de servicio. • Permite que se pueda acceder al contenido desde diversos dispositivos (conectividad multiplataforma)
Netflix	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de SVOD • En el año 2007 surge el servicio de streaming de Netflix. • Posee más de 50 millones de suscriptores en el mundo. • En Chile ha presentado un rápido crecimiento. El año 2013 presenta 125.000 suscriptores, un 92% más respecto a año 2012.

Tabla 4: Resumen características canales de exhibición

E) Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño del mercado, se considera el gasto realizado en Chile por concepto de acceso a contenido audiovisual. Para ello se consideran las alternativas mencionadas anteriormente: Salas de Cine, Televisión de Pago y Servicios de Streaming.

Para efectuar las estimaciones, se considera un valor del dólar de \$620 (promedio valor dólar entre enero y mayo del año 2015).

Salas de Cine

En el año 2013 los circuitos comerciales vendieron 20,9 millones de tickets, lo que corresponde a una recaudación bruta de US\$123 millones. Ese mismo año el circuito de salas de cine arte lograron atraer a 131.619 espectadores (Consultora 8A y CNCA, 2014). No existe un registro de la recaudación lograda por las salas de cine arte. Se intenta

estimar esta cifra utilizando el precio promedio por entrada de distintas salas, el cual tiene un valor de \$2.700 (ver Anexo 9). Se obtiene que la recaudación estimada es de \$335.371.300 (US\$540.920).

Tipo de Sala	Espectadores	Recaudación Estimada
Circuito Comercial	20.900.000	US\$123.000.000
Cine Arte	130.000	US\$540.000
Total	21.030.000	US\$123.540.000

Tabla 5: Estimación de recaudación anual de Salas de Cine en Chile (Elaboración propia).

Televisión de Pago

La cantidad de suscritos a los servicios de televisión de pago asciende a 2.748.458 clientes (SUBTEL, 2014). No existe un registro de la recaudación lograda.

Streaming

El 9% de los chilenos está suscrito a algún sitio según GFK Consumer Choices (Morales, D., 2015). De estos servicios, el principal actor es Netflix, que alcanza a 125.000 clientes suscritos en el año 2013 (ANATEL, 2014). Si se considera que la tarifa mensual del plan básico es de \$3.790 (US\$6), se obtiene que la recaudación anual estimada de Netflix corresponde a US\$9.000.000

Servicio	Suscripciones	Recaudación Estimada
Netflix	125.000	US\$9.000.000
Movistar Play	20.000	US\$1.334.000
Claro Video	30.000	US\$2.016.000
Total	175.000	US\$12.350.000

Tabla 6: Estimación recaudación anual de Servicios de Streaming en Chile.

Movistar Play ya superó la meta de 20.000 clientes en Chile (Amaya, 2014). Si se considera que la tarifa mensual de este servicio es de \$3.490 (US\$5,6), se estima que la recaudación anual de Movistar Play es de US\$1.344.000.

Claro Video presenta un crecimiento mensual de 3.000 clientes, alcanzando la cifra de 30.000 suscritos (Amaya, 2014). Si se considera que la tarifa mensual de este servicio es \$3.500 (US\$5,6), se estima que la recaudación anual de Claro Video es de US\$2.016.000.

F) Estado del Arte

Principales servicios de streaming

En el Anexo 8 se aprecia los servicios de streaming más usados de acuerdo al estudio realizado por Ericsson (2014). El mayor exponente del servicio gratuito financiado por publicidad es YouTube. Esta iniciativa surge el año 2005 y es adquirido el año 2006 por Google. Está presente en 75 países, cuenta con más de 1.000 millones de usuarios, cada día se ven cientos de millones de horas en YouTube y se generan miles de millones de reproducciones¹⁵.

YouTube constituye un 10% del valor de Google, recaudando US\$3.700 millones el año 2013, y para el año 2014 se estima que esta división generaría ingresos por US\$18.000 millones (Trefis Team, 2014).

Este año se anunció que YouTube tendría una versión de pago, eliminando la publicidad, adaptando un modelo SVOD. Se espera que la suscripción tenga un precio de US\$10 (Contreras, YouTube prepara su versión de pago para este año, 2015).

Otro exponente de este tipo de servicio es HULU, aunque solo se encuentra disponible en Estados Unidos. Surge el año 2009 como una iniciativa conjunta de NBC, FOX y Disney-ABC. En el año 2010 realiza el lanzamiento de HULU Plus, un servicio SVOD.

Los principales exponentes de los servicios SVOD son Netflix y Amazon Prime. En estos momentos la ventaja la tiene Netflix, con presencia en 40 países, más de 50 millones de suscriptores, y con una recaudación de US\$5.504 millones el año 2014.

Amazon Prime, en cambio, reúne todos los servicios de Amazon bajo una suscripción de US\$99. Al suscribirse a este servicio, se obtiene acceso gratuito al catálogo de Amazon Instant Video (servicio VOD de Amazon), envíos gratuitos de 2 días y libros gratis en Kindle.

Tanto Netflix como Amazon han priorizado en los últimos años el desarrollo de producciones originales, con tal de atraer a nuevos clientes y para aumentar el nivel de retención. En esta competencia por la producción de contenido original ambos han obtenido buenos resultados, siendo House of Card y Transparent los principales referentes de Netflix y Amazon. Ambas producciones han obtenidos apoyo de la crítica y han sido premiadas en los Globos de Oro.

Una de las mayores plataformas de VOD online es iTunes de Apple, el cual se complementa con el servicio Apple TV. Este servicio cuenta con un catálogo de 85.000

¹⁵ <https://www.youtube.com/yt/press/es/statistics.html>

películas. Por su parte, Google posee su propio servicio VOD, al cual se puede acceder a través del PlayStore.

Canales de TV y sus plataformas de streaming

Una tendencia de la industria es que canales de televisión abierta y televisión de pago generen sus propios servicios de streaming, con tal de aumentar la audiencia y acceder a otro tipo de público. Uno de los casos más llamativos se relaciona con el servicio streaming de HBO. En el año 2010 HBO realiza el lanzamiento de la plataforma de HBO GO, en la cual los clientes suscritos a la señal de televisión de pago pueden acceder al contenido de manera online. Pero la necesidad de acceder a un nuevo segmento de clientes, que no está suscrito a tv de pago, incentiva a este canal a desarrollar HBO Now, bajo un modelo SVOD” (Poniewozik, 2014).

El servicio de HBO Now estaría disponible en Abril de 2015, a través de Apple TV. Se espera un precio de US\$15 mensuales (Pomerantz, 2015).

En Chile, los principales canales de televisión planean crear sus propias plataformas de streaming, como respuesta a una disminución en los niveles de rating. Canal 13, Mega, Chilevisión y TVN planean crear un servicio único, similar a HULU, en el cual obtendrían ingresos mediante publicidad o a través de una suscripción mensual (Zamorano, 2014).

Proveedores de TV de pago ingresan a streaming

Con tal de adquirir nuevos clientes, y de aprovechar su actual sistema de pago, los proveedores de televisión por suscripción han diseñado sus propios servicios de streaming. Una de estas iniciativas es ClaroVideo, servicio de streaming filial de AméricaMóvil. El lanzamiento de esta plataforma se realiza en México en el año 2012 y en estos años se ha expandido a Colombia, Brasil y Chile. Actualmente posee 350.000 clientes (falta fuente). En Chile se realiza el lanzamiento con un catálogo de 3.000 títulos. En Octubre de 2014, el director de productos y estrategia, Vady Guerra, comenta: “El crecimiento de clientes en Chile ha sido interesante y esperamos escalar dentro de los próximos seis meses a más de 50 mil clientes” (López, 2014).

Otras iniciativas similares en Chile son Movistar Play y VTR On Demand Online. Movistar Play tiene un modelo mixto (SVOD y VOD) y se encuentra disponible desde el año 2013. En su lanzamiento contaba con 1.800 títulos, y para el año 2014 esperaba contar con más de 20.000 clientes (SA, Movistar lanza "Movistar Play": Películas, Series y Documentales Online, 2013)

Contenido a la carta

La existencia de diversas alternativas para acceder al contenido audiovisual de manera online permite a los usuarios acceder a los títulos que ellos desean, en el

momento y lugar que desean. Este contenido “a la carta” sería posible gracias a una combinación de diversos servicios (Poniewozik, 2014).

A pesar de lo atractivo que pueda ser un servicio a la carta, lo que limita esta posibilidad es su alto precio. Si cada persona se suscribe solo a los canales que desea ver, el costo total aumenta de manera considerable. Un estudio estima el valor por canal bajo este modelo. Así, el precio de un canal SVOD de ESPN tendría un precio de US\$36, TNT tendría una cuota de suscripción de US\$9, mismo valor de la suscripción aun posible canal de Disney (Pomerantz, 2015). Dada la imposibilidad de un servicio a la carta, surge la necesidad de replicar el modelo de los proveedores de televisión de pago, en el que una plataforma reúne una combinación de diversos canales bajo una suscripción mensual, lo que permitiría disminuir el pago por persona. Iniciativas como esta ya se están llevando a cabo, y destaca lo realizado por Apple TV, Sony y Sling TV (Poniewozik, 2014). Este último ofrece acceso a la señal de 12 canales de manera online a cambio de una suscripción mensual de US\$20.

Dispositivos

Hace algunos años la televisión era el único dispositivo disponible para ver contenido audiovisual en los hogares. Hoy en día el escenario es completamente distinto, ya que existen diversos dispositivos a través de los que es posible acceder a internet y al contenido online.

Las ventas de Smart TV, tablet y smartphone han aumentado sus ventas de manera considerable en los últimos años, a lo que se le suma las ventas de consolas de videojuegos con conexión a internet (ver Anexo 10). El aumento en las ventas de estos dispositivos ha ido acompañado con un cambios en los hábitos de consumo: ha aumentado el consumo mediante tablet y smartphone, y ha aumentado el consumo de contenido online fuera de los hogares (ver Anexo 10).

Los servicios de streaming han tomado ventaja de la conectividad multiplataforma, diseñando aplicaciones especiales para cada dispositivo y generando alianzas con empresas de tecnología. Uno de estos acuerdos más recientes y llamativos es la “UHD Alliance”, suscrita por empresas de streaming, fabricantes tecnológicos y productores de contenido con el objetivo de masificar la tecnología 4K en una nueva generación de televisores. En esta alianza destaca la presencia de Samsung, Panasonic, Disney, Warner, 20th Century Fox, Netflix y DirectTV (Contreras, Crean la "UHD Alliance" para masificar el 4K, 2015).

Una de las últimas novedades relacionadas a streaming son los dispositivos de transmisión de contenido multimedia, en los que destacan el Chromecast (Google), Amazon Fire TV (Amazon) y Apple TV (Apple). Estos dispositivos permiten transmitir el contenido desde diversos dispositivos directamente en el televisor, además de que permiten acceder directamente a servicios, canales de streaming y a diversas aplicaciones.

Nuevos hábitos de consumo

Los nuevos hábitos fomentados por las oportunidades que otorga internet se resumen en cuatro aspectos: cualquier contenido (any content), cualquier dispositivo (any device), cualquier momento (any time) y cualquier lugar (anywhere). Esto se denomina “the four any” (Morales, 2015).

Estas características reflejan las fortalezas del streaming, y corresponde a la principal ventaja en relación a las otras alternativas de exhibición. Estas características, sumado a una masificación de los dispositivos portátiles con conexión a internet (como notebooks, smarthphone y tablets) ha provocado que los espectadores prefieran streaming por sobre las alternativas tradicionales, fenómeno que se evidencia con mayor claridad en el descenso del uso de la televisión por las nuevas generaciones. Según GfK Consumer Choices, en 2014 el 96% de los jóvenes entre 18 y 24 años reconoció ver TV al menos una vez a la semana. Este año la cifra cayó a 86% (Morales, 2015).

El nuevo comportamiento de consumo en los jóvenes se resumen en el término “Cord Never Generation”, que corresponde a las nuevas generaciones que aprovechan los altos niveles de conexión, las nuevas tecnologías y las alternativas de bajo costo que ofrece internet para acceder al contenido audiovisual (King, 2013).

La principal desventaja del streaming se debe a la calidad de la conexión a internet, principalmente en latinoamérica, lo que impide entregar un buen servicio y aumenta el tiempo en que tardan en reproducir los contenidos multimedia (Morales, 2015).

Principales sitios de streaming en Chile

Una de las iniciativas en streaming con mayor notoriedad en Chile es Cinépata. Surge el año 2009 en manos de Alberto Fuguet y Mauricio Varela bajo la intención de generar un espacio para el “Cine Garage”. Ya en el año 2011 generan una alianza con Noise Media y en esta etapa en que logra un amplio crecimiento. Cinépata logra publicar en su catálogo más de 200 títulos, presenta más de 100 mil visitas mensuales y una comunidad de más de 16 mil seguidores en Facebook y Twitter¹⁶.

Cinépata se mantiene activo hasta el año 2014, momento en que se anuncia que se convierte en un archivo de cine online, lo que significa que no estrena películas en su catálogo. En todos los años de funcionamiento las películas se reproducían de manera gratuita y funcionaba bajo el sistema Creative Commons.

Una iniciativa más reciente es OjoCorto. Corresponde a una plataforma que surge el año 2013 enfocado en la exhibición de cortometrajes. Con el tiempo cambia su modelo

¹⁶ <http://www.noise-media.com/cinepata/>

y funciona bajo un sistema SVOD, en que bajo una tarifa fija mensual permite el acceso ilimitado a las películas, documentales y cortometrajes del catálogo.

G) Apreciación del Cine Chileno

A pesar de que no ha sido posible consultar un estudio formal sobre la apreciación que poseen los espectadores sobre las producciones nacionales, a través de la investigación exploratoria fue posible identificar diversos factores que permiten entender la opinión que se posee sobre las películas chilenas y su realidad actual:

Perspectiva de los Espectadores

Existe un prejuicio sobre las películas nacionales. Parte de los espectadores definen que no les atraen las producciones nacionales debido a que las consideran aburridas y lentas, aún existe la apreciación que el contenido es demasiado político o vulgar, y consideran que “son todas iguales”.

También se identifica que existen personas que no poseen este prejuicio, y que consumen de manera frecuente películas nacionales, y que son capaces de disfrutar de este contenido.

Perspectiva de los Realizadores

Existe la noción de que los realizadores culpan a los espectadores por los malos resultados obtenidos por las producciones nacionales. Consideran que es necesario educar a la audiencia para que sean capaces de disfrutar y apreciar otro tipo de géneros y estilos. Se opina que la audiencia nacional se acostumbró a los estándares y a los códigos de las películas hollywoodenses, lo que impide que acepten otro tipo de estilo.

Perspectiva de Académicos, Productores y Distribuidoras

Al analizar las opiniones de ellos otros integrantes de la industria se evidencian dos opiniones claras. Por un lado se opina que no existe un interés por parte de los realizadores de generar un contenido atractivo para el público nacional, ya que su prioridad es obtener visibilidad en los festivales de cine y no obtener un alto nivel de audiencia.

Otra visión clara que se aprecia a lo largo de la investigación, es que no existen los espacios o los recursos para producir y distribuir las producciones nacionales. Se plantea que existe la necesidad de un mayor aporte estatal en producción y en la exhibición para competir con los grandes conglomerados internacionales que dominan el mercado audiovisual.

Por último, el bajo nivel de profesionalización de la industria impide el desarrollo de estrategias comerciales y de marketing que permitan obtener el máximo beneficio de las obras producidas.

IX. Lean Canvas Inicial

Con la información recopilada a lo largo del curso Introducción Trabajo de Título fue posible determinar los aspectos claves del modelo de negocio y los supuestos que deben ser validados. Los datos recopilados corresponden a información secundaria, obtenida desde fuentes electrónicas, y a información obtenida mediante entrevistas personales con distintos integrantes de la industria.

Uno de los principales supuestos en los que se basa el modelo de negocio es que en Chile existen “cinéfilos” no satisfechos con el contenido que se exhibe en los principales medios, y desean acceder con mayor facilidad a películas nacionales y alternativas. Estas personas consumen frecuentemente películas de todo tipo, pero además buscan espacios en los que puedan acceder a otro tipo de contenido. Estos espacios de exhibición serían las salas de cine, la televisión de pago, servicios de PPV, plataformas de streaming, YouTube y descargas ilegales.

Estos cinéfilos son personas que presentan un alto consumo cultural, personas que asisten de manera frecuente a salas de cine arte, estudiantes de cine y profesores de escuelas de cine. Es por esto que se considera como principales canales al Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM), Salas de Cine Arte en Santiago y Escuelas de Cine en Santiago. Así, este segmento es constituido por 157.000 personas (ver tabla 7).

Segmento	Canal	Tamaño
Centros Culturales	GAM ¹⁷	64.321
	Centro Arte Alameda	8.459
Salas de Cine Arte ¹⁸	Cineteca Nacional	63.692
	Cine Arte Normandie	16.751
Escuelas de Cine ¹⁹	Universidades	1.450
	Centros de Formación Técnica	2.500
Total		157.173

Tabla 7: Tamaño segmentos objetivo.

También se considera como cinéfilos a integrantes del mundo audiovisual (como actores, directores y productores) pero en una primera instancia se descartan, dado que no se identifican canales por los cuales se pueda acceder a estos segmentos.

¹⁷ Público acceso pagado obras de teatro, danza, música y circo (Unidad de Estudios GAM, 2014).

¹⁸ Estimación Resultados del Espectáculo Cinematográfico en Chile 2013 (Consultora 8A y CNCA, 2014).

¹⁹ IV Panorama del Audiovisual Chileno (Facultad de Comunicaciones Universidad Católica de Chile, 2015, p.71).

PROBLEMA Carencia de contenido alternativo y nacional	SOLUCIÓN Servicio de Streaming (SVOD)	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Amplio catálogo de películas alternativas y de calidad disponible en cualquier momento y lugar	VENTAJA ÚNICA Contenido Exclusivo Comunidad Alianzas con Productoras y Distribuidoras	SEGMENTOS DE CLIENTES Alto consumo cultural Espectadores Cine Alternativo Estudiantes de Cine Profesores de Cine
ALTERNATIVAS EXISTENTES Netflix Youtube TV de Pago PPV Piratería	MÉTRICAS CLAVES	CONCEPTO DE ALTO NIVEL "COMPLEMENTO A NETFLIX"	CANALES GAM Salas de Cine Escuelas de Cine	EARLY ADOPTER Cinéfilos
ESTRUCTURA DE COSTO Derechos de Exhibición : 50% de ingresos brutos Sueldos Equipo de Trabajo : \$4.000.000 mensual Alojamiento Vídeos : \$20.000.000 anual Servidores : \$250.000 anual Oficina : \$1.300.000 anual IMBD PRO : \$85.500 anual Google APPS : \$114.000 anual Dominio : \$20.000 anual		ESTRUCTURA DE INGRESO Tarifa plana mensual \$3.500 <div style="border: 1px solid black; background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center;"> Punto de Quiebre: 3.322 suscripciones </div>		
CANVAS V.5. 09 DE DICIEMBRE 2014				

Ilustración 8: Canvas A.

La propuesta de valor de esta iniciativa es permitir el acceso a un amplio catálogo de películas nacionales y alternativas, a una alta calidad, en cualquier momento y lugar. Así, la solución corresponde a un servicio de streaming.

El catálogo es la principal característica de la solución, ya que permite diferenciarse de las alternativas existentes y permite cumplir con la propuesta de valor. Es por eso que las alianzas y acuerdos con distribuidoras y productoras son esencial, con tal de asegurar contenido de calidad y variedad. Estas alianzas otorgarían una ventaja en relación a la competencia.

Por el momento, se considera un modelo SVOD, con una suscripción mensual fija de \$3.500. Con este precio como referencia, el equilibrio se logra con 3.340 clientes (ver Anexo 11).

Los principales costos considerados en esta solución son:

1. Derechos de Exhibición, que corresponden al 50% de los ingresos brutos percibidos.
2. Servidor de Videos, en donde se alojarán las películas. Se considera los precios de Ooyala.
3. Sueldos, en que se considera un equipo inicial de cuatro profesional: Administración, Diseñador, Encargado TI y Encargado de obtener películas.

X. Etapa 2: Entender el Problema

En el capítulo de Antecedentes Generales se realiza un análisis de la industria y un análisis del estado del arte, con la intención de visualizar de manera generalizada el comportamiento del cine en nuestro país. En este capítulo se profundiza en ciertos aspectos de esta industria con tal de generar un entendimiento más acabado de los espectadores y de los principales problemas que los afectan al momento de acceder a contenido audiovisual. Para ello, y como primera aproximación, se realizará una investigación cualitativa en la que se entrevistará a posibles usuarios y clientes definidos en el Plan A. De acuerdo a lo planteado en la metodología Running Lean, se espera identificar los principales problemas, las personas afectadas y las alternativas usadas actualmente para resolver este problema.

A) Hipótesis Etapa 2

Riesgo de Producto

Existen segmentos que no están conformes con el contenido actual. Consideran que es difícil acceder a contenido nacional y alternativo.

Riesgo de Cliente

Los principales grupos afectados serían personas con un alto consumo cultural, quienes frecuentan salas de cine arte, estudiantes y profesores de escuelas de cine. Es posible describirlos como cinéfilos.

Riesgo de Mercado

Actualmente las alternativas utilizadas para acceder a un contenido nacional y alternativo son salas de cine, televisión de pago, servicios de streaming, YouTube y descargas ilegales.

B) Primer acercamiento a espectadores de cine alternativo

En el mes de Octubre del 2014 se entrevistó a 14 espectadores de cine alternativo en la Sala de Cine UC (Centro de Extensión de la Universidad Católica) y en el Centro Cultural Palacio la Moneda (CCPLM). Estas entrevistas se realizaron mientras los espectadores esperaban el inicio de la función. Las entrevistas fueron del tipo semiestructuradas, y el cuestionario se encuentra disponible en el Anexo 12.

Este primer acercamiento es considerado una prueba piloto, cuyos resultados permitirán comprender el problema estudiado y permitirán generar una primera evaluación del carácter de la investigación y de las características del cuestionario. Los resultados obtenidos en esta investigación preliminar serán considerados en el diseño de la Entrevista Problema.

	Sala UC CCPLM	
Total de entrevistados	4	10
Mujeres	3	4
Hombres	1	6

Tabla 8: Características muestra de Investigación Preliminar.

Análisis de Datos Recopilados

1. Principales problemas detectados: Uno de los principales problemas declarados es la insatisfacción con el contenido emitido en las diversas alternativas. Consideran que el contenido es netamente comercial y que falta mayor presencia de contenido de calidad.

Otro problema declarado es la falta de tiempo para acceder al contenido en sus horarios de emisión. Una persona declara que el problema de la televisión de pago es que “las buenas películas las dan demasiado tarde”.

2. Principales alternativas utilizadas para consumir contenido audiovisual: Los encuestados asisten de manera regular a salas de cine arte y a salas comerciales, aunque prefieren consumir un contenido “no comercial”. Para ellos la calidad artística de las películas es fundamental en la decisión de ir al cine, aunque también influye que ir al cine es considerado como un “panorama”.

Todos los encuestados conocen Netflix, aunque dos estudiantes de cine declaran que no lo usan ya que considera que el catálogo en este servicio es poco atractivo y de baja calidad. El resto de los encuestados consumen Netflix de manera regular, priorizando las series por sobre los largometrajes. Un caso especial es un estudiante universitario que no posee cuenta de Netflix, aunque desearía estar suscrito, ya que este servicio le permitiría un acceso cómodo y sin restricciones a series de televisión.

Los entrevistados jóvenes, con una edad estimada inferior a 30 años, suelen descargar regularmente contenido audiovisual desde sitios de internet. Las razones por la que descargan el contenido son que permite encontrar el contenido que desean ver (y no lo que está en cartelera), permite el acceso a contenido difícil de encontrar, es fácil de usar, existe cierta inmediatez en la descarga y existe una mayor variedad. Se debe destacar que los entrevistados no declaran que descarguen las películas por un factor económico, solo describen las ventajas de descargar desde internet en relación a otras alternativas “oficiales”.

Los entrevistados no suelen consumir largometrajes a través de canales de televisión de pago, canales premium o servicios de PPV. Un caso especial son los canales como HBO y FOX, en la que algunos encuestados visualizan series de televisión.

Otra alternativa utilizada para acceder a contenido audiovisual es YouTube.

3. Nuevo problema detectado: Una estudiante de cine plantea que por su carrera necesita ver películas. Además, plantea que es útil tener las películas, ya que le permite generar material para sus trabajos de la universidad. Es necesario investigar si este problema puede generar una nueva oportunidad de negocio.
4. Sobre la calidad del contenido: Un hombre de edad estimada de 30 años plantea que la calidad de la película es relevante dependiendo del tipo de película. No le molesta ver películas de mala calidad cuando lo que le interesa es el contenido, aunque plantea que las películas con efectos y de alta producción sí se deben ver en alta calidad.
5. Opiniones sobre la idea de negocio: Al final de la entrevista se les explica en que consiste la idea de negocio con tal de obtener retroalimentación. Los entrevistados proponen que es necesario incluir películas extranjeras con baja distribución en Chile (como películas rumanas o Asiáticas), que sería atractivo generar un catálogo con gran parte de los largometrajes producidos en Chile y que es

necesario generar un servicio con características similares a Netflix en cuanto a comodidad y usabilidad (“anytime, anywhere”).

Consideraciones sobre el diseño de la investigación

1. Es necesario aumentar la recopilación de información que permita caracterizar al entrevistado. Se debe considerar al menos edad, género, profesión/ocupación. La idea es determinar si pertenece o no a los segmentos propuestos en el Plan A y luego caracterizar.
2. Es necesario generar discusión y profundizar en las ideas usando como referencia las preguntas estructuradas. En algunos casos, se recopiló información útil que no era considerada en la estructura, a través de una conversación más relajada con los entrevistados.
3. Como parte de la entrevistas se les consulta sobre las alternativas utilizadas y su frecuencia de uso. Luego, se consulta sobre problemas o quejas que tengan sobre estas alternativas. Por ejemplo, se les consulta con qué frecuencia asiste al cine, a qué tipo de cine asiste y que problemas le presenta asistir al cine. A esta información se debe agregar lo que considera positivo de las alternativas lo que le gusta y por qué razón usa la alternativa. Además, se debe consultar por qué no lo usa.

Analizar las soluciones alternativas es un mecanismo en la Estrategia de Océano Azul para identificar nuevas oportunidades de negocio.

4. En el piloto se consulta por películas y series de televisión. Es necesario consultar además por documentales y cortometrajes.
5. Es necesario estructurar de mejor forma el cuestionario, para facilitar la recopilación de información y su posterior análisis.

C) Diseño de Entrevista Problema

Objetivos de Investigación

1. Identificar los principales problemas que afectan a los usuarios al consumir series o películas.
2. Identificar necesidades no satisfechas en los usuarios por las alternativas existentes de exhibición de contenido audiovisual.
3. Entender a los usuarios y generar un perfil de las personas afectadas por los principales problemas.

4. Definir las principales alternativas utilizadas actualmente para consumir contenido audiovisual.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan al segmento estudiado?
2. ¿Quién se ve afectado por los problemas detectados?
3. ¿Cuál es el perfil de las personas afectadas por los problemas detectados?
4. ¿Cómo resuelven actualmente el problema el segmento estudiado?

Carácter de la Investigación

La Investigación es de carácter Cualitativo, siendo su principal objetivo entender y caracterizar el problema y a los clientes. Es por ello que la investigación es de carácter exploratorio.

Una investigación cualitativa es indicada porque corresponde al primer acercamiento al cliente, siendo necesario una mayor flexibilidad al momento de analizar el problema.

Instrumento de Investigación

Se decide recopilar información mediante Entrevistas Semiestructuradas, ya que otorga la flexibilidad suficiente para analizar en mayor profundidad las respuestas entregadas por cada entrevistado, pero al mismo tiempo genera un marco que permite comparar observaciones entre entrevistados.

Muestra

Considerando lo propuesto en el Plan A, se decide entrevistar a los siguientes segmentos: clientes con alto consumo cultural, espectadores de cine alternativo, estudiantes en escuelas de cine y académicos en escuelas de cine. Por juicio personal, se definen las locaciones en las cuales se realiza la investigación, con el fin de entrevistar a representantes de cada segmento mencionado. Luego, se definen cuotas mínimas de entrevistados por cada segmento y locación. Esta información se resume en la tabla 9. Finalmente, las personas que serán entrevistadas en cada locación se definirán por oportunidad y participarán de manera voluntaria en la investigación.

Para definir el tamaño de la muestra se usa como referencia lo propuesto por Sampieri et al. (1991).

El tamaño de la muestra por locación es solo una referencia. La muestra dependerá de los resultados obtenidos. Se dejará de entrevistar en una locación si ya no se recopila nueva información.

Segmento	Locación	Muestra
Alto Consumo Cultural	GAM	10
Espectador de Cine Arte	CCPLM	5
	Sala de Cine UC	5
Estudiantes de Cine	Facultad de Comunicaciones UC	5
	ICEI UChile	5
Profesores de Cine	Facultad de Comunicaciones UC	5
	ICEI UChile	5
Críticos de Cine		5
Total		45

Tabla 9: Tamaño muestral Entrevista Problema

D) Recolección de datos en Entrevista Problema

Una vez iniciada la recolección de datos se evidencia la necesidad de distinguir a los entrevistados en Espectadores y Expertos. Los Espectadores corresponden a las personas que poseen un alto consumo cultural, que asisten a salas de cine arte y los estudiantes de cine. En cambio, los Expertos corresponden a los profesores y críticos de cine. Esta distinción es necesaria, ya que permite generar un cuestionario más flexible, aprovechando los conocimientos de los expertos sobre la industria.

Muestra Espectadores en Entrevista Problema

Finalmente se entrevista a 19 espectadores en diversas locaciones (ver tabla 10), lo que corresponde a una muestra de menor tamaño a lo establecido en el diseño de la Entrevista Problema. Esta disminución en el tamaño muestral se debe a que la recolección de datos requirió más tiempo de lo estimado inicialmente, por lo que fue necesario interrumpir las entrevistas. Otro factor que influye en esta decisión es que con los datos recolectados es posible comprender el problema y responder a las preguntas de investigación de la Entrevista Problema.

En el diseño de la Entrevista Problema se indica que es necesario realizar cinco entrevistas en la Sala de Cine del Centro de Extensión de la Universidad Católica. Es necesario cambiar la locación de estas entrevistas, ya que en el periodo en que se efectúa la recolección de datos no se exhibieron películas en esta sala. Se utiliza como locación las salas del Centro Arte Alameda y Normandie.

Segmento	Locación	Tamaño Muestra
	CCPLM	6
Espectadores de Cine Arte	Centro Arte Alameda	1
	Normandie	2
Alto Consumo Cultural	Centro Cultural GAM	5
Estudiantes de Cine	Facultad de Comunicaciones UC	5
Total		19

Tabla 10: Muestra efectiva por locación Entrevista Problema.

Cuestionario utilizado en entrevistas a Espectadores

Tal como se indicó en el diseño de la Entrevista Problema, se decide utilizar entrevistas semiestructuradas como herramienta de investigación. El cuestionario utilizado consta de cinco secciones:

1. Datos del entrevistado, donde se registra la edad, género y ocupación.
2. Datos de consumo, donde se indica la frecuencia y canales de consumo de largometrajes, series, cortometrajes y documentales.
3. Contenido, donde se analiza si el entrevistado tiene problemas para acceder al contenido de su preferencia y se definen las alternativas que utiliza para resolver este problema.
4. Uso de Alternativas, donde se consulta al entrevistado sobre el uso que otorga a las alternativas de exhibición existente: Salas de Cine, Televisión de Pago, Netflix, Streaming y Descarga. El objetivo de esta sección es entender las razones por las que el entrevistado usa estas alternativas y el contenido que visualiza a través de ellas.
5. Comentarios, donde se le cuenta al entrevistado sobre la idea de negocio con tal de recoger su opinión. Esta etapa se realiza solo si el entrevistado cumple con las condiciones de un Early Adopter. Además, de mostrar interés, se le solicita el correo para suscribirlo a las notificaciones de avance.

A lo largo de la recopilación de información se utilizan tres cuestionarios debido a cambios que fue necesario realizar con tal de obtener más información del entrevistado y para facilitar el registro:

1. El Cuestionario 1 (ver Anexo 13) se utiliza en la recolección de dos entrevistas, realizadas a estudiantes de cine. Es necesario realizar cambios a la sección en que se consulta sobre los servicios de streaming que utiliza. Se decide consultar al entrevistado si conoce y utiliza las alternativas de streaming que han sido identificadas en las primeras etapas de investigación de este trabajo.

2. El Cuestionario 2 (ver Anexo 14) se utiliza en la recolección de nueve entrevistas, realizadas a estudiantes de cine y espectadores en el CCPLM.

Es necesario eliminar la pregunta “Considerando las distintas alternativa existentes, como salas de cine, televisión, televisión de pago, streaming. ¿Estás conforme con el contenido que se exhibe a través de estos medios?”. Es una pregunta demasiado amplia, difícil de entender y de responder. Al eliminar esta pregunta se modifica el orden de la sección Contenido, y se agrega una pregunta relacionada al cine chileno, con tal de definir si el entrevistado consume películas nacionales.

3. El cuestionario 3 (ver Anexo 15) se utiliza en la recolección de nueve entrevistas, realizadas a espectadores en el CCPLM, Centro Arte Alameda, Normandie y en el Centro Cultural GAM.

Muestra Expertos en Entrevista Problema

Para generar las entrevistas se intenta contactar por e-mail a profesores de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica, profesores del Instituto de la Comunicación e Imagen y Críticos de Cine. Finalmente fue posible a entrevistar a solo cuatro expertos, dada la dificultad de contactarlos y de concretar una reunión con ellos.

Los Expertos consultados son:

1. Javier Mateos-Pérez²⁰, Profesor del Instituto de la Comunicación y la imagen de la Universidad de Chile, es doctor en periodismo por la Universidad Complutense de Madrid en Comunicación de masas: información y propaganda. Licenciado en Ciencias de la Información y diplomado en Comunicación Audiovisual, ha trabajado como profesor en el departamento de Historia de la Comunicación Social de la Universidad Complutense.
2. Marcelo Morales²¹, Director e Investigador de CineChile y Periodista de la Universidad de Chile. Ha sido periodista de la sección Cultura y crítico de cine del diario La Tercera y del programa "Radiópolis" de Radio Universidad de Chile. Ha colaborado como crítico también en Revista Ipop, para la Revista Filmonauta y ha escrito para la revista uruguaya de cine 33 cines. También ha realizado el seminario Cine: Expresiones de la Sociedad Contemporánea en la Universidad del Desarrollo. Realizó una maestría sobre Estudios de Teatro y Cine Latinoamericano y argentino en la Universidad de Buenos Aires, Argentina.
3. Joel Poblete²², Profesor de Análisis de guion de cine y televisión en la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes. Es Periodista y crítico de cine,

²⁰ <http://www.icei.uchile.cl/instituto/estructura/104231/javier-mateos-perez>

²¹ <http://cinechile.cl/equipo.php>

²² <http://mgda.cl/profesores/>

miembro del jurado en festivales Fipresci, Productor de Contenidos y jefe de Prensa en el Santiago Festival Internacional de Cine (SANFIC).

4. Andrés Nazarala²³, Crítico de Cine, Periodista Cultural y Realizador del largometraje “Debut” (2009). Periodista de la Universidad Adolfo Ibáñez, forma parte de la Revista Haciendo Cine, The Clinic y Revista La Panera.

Cuestionario utilizado en entrevistas a Expertos

En estas entrevistas se sigue el mismo procedimiento para recopilar la información. Primero se les indica las características de la idea de negocio con tal de obtener la primera impresión del experto. En esta instancia se espera que el experto tenga libertad para que indique lo que piensa sobre la idea. En todos los casos los expertos indican sus opiniones sobre las dificultades y oportunidades de la idea de negocio, y entregan sus impresiones sobre lo que debe considerarse para tener éxito. Luego, se les indica los supuestos de negocio generados hasta el momento, y se les consulta su opinión. Los supuestos (o hipótesis) consultados son:

1. Existen personas no conformes con el contenido que predomina en las diversas alternativas de exhibición, y tienen dificultades para acceder a cine nacional y alternativo.
2. Estas personas se pueden considerar cinéfilas, y pueden ser representados como personas con un alto consumo cultural, personas que asisten regularmente a salas de cine alternativas, y profesores y estudiantes de escuelas de cine.
3. Para resolver este problema, estas personas para acceder a un contenido nacional y alternativo asisten a salas de cine arte y descargan desde internet.
4. Es posible distinguir dos tipos de espectador: Jóvenes cinéfilos, que se acostumbraron a descargar el contenido desde internet y poseen una disposición y capacidad de pago; y mayores de 30, que poseen una disposición de pago superior y acostumbran pagar por usar las alternativas tradicionales ara acceder a contenido audiovisual (televisión de pago, servicios de streaming, salas de cine, internet, etc.).
5. Se identifica un nuevo problema que afecta a las escuelas de cine. Dadas las necesidades académicas de las carreras de cine, los estudiantes y profesores deben acceder a una gran cantidad de contenido audiovisual, pero actualmente las bibliotecas de las universidades no son suficientes para satisfacer esta necesidad.

²³ <https://www.linkedin.com/pub/andr%C3%A9s-nazarala-ram%C3%ADrez/9a/80a/95a>

E) Análisis y Síntesis de Entrevista Problema

Características de la Muestra

1. Se entrevista a 6 mujeres y 13 hombres.
2. En relación a su ocupación, 9 entrevistados son estudiantes de educación superior, 9 son profesionales activos y 1 entrevistado es jubilado.
3. 18 entrevistados poseen nacionalidad chilena, solo una entrevistada es extranjera. Corresponde a una mujer francesa.
4. Los entrevistados según rango etario se aprecia en la tabla 11.

Rango etario	Entrevistados
Menor de 20 años	1
Entre 21 y 25 años	9
Entre 26 y 30 años	4
Entre 31 y 35 años	1
Entre 50 y 55 años	2
Entre 60 y 70 años	2

Tabla 11: Entrevistados según rango etario

Conexión a Internet

De las personas entrevistadas, cuatro no poseen conexión a internet. Corresponden a dos personas mayores de edad, una mujer de 54 años que vive en una zona rural sin conectividad y un joven de 21 años sin conexión a internet.

Carencia de Contenido Alternativo

A través de la pregunta “¿hay contenidos que deseas ver pero que no están disponibles en ninguna parte?” es posible identificar a las personas que presentan algún grado de disconformidad y que sienten que existe una carencia del contenido de su gusto en las alternativas actuales de exhibición.

Solo dos entrevistados declaran estar conformes con el contenido que se exhibe actualmente, mientras que el resto de los entrevistados presentan algún grado de disconformidad. Las opiniones recolectadas sobre el tipo de contenido que se exhibe actualmente son:

1. Es difícil encontrar películas independientes. Abundan los títulos comerciales, dejando poco espacio para exhibir contenido alternativo.

2. Es difícil encontrar películas extranjeras. Las películas francesas, argentinas, asiáticas y rumanas son un ejemplo de tipo de títulos que no se encuentran disponibles.
3. Es difícil encontrar películas antiguas dirigidas por realizadores como destacados y las películas galardonadas en los principales festivales de cine del mundo.
4. Falta contenido que permita reflexionar y que fomente la discusión sobre la realidad nacional.

A pesar de que la mayoría de los entrevistados declara que existe carencia de algún tipo de contenido, al mismo tiempo reconocen y valoran que en las diversas vitrinas de exhibición sea posible encontrar una amplia variedad de contenido. Por ejemplo, una mujer de nacionalidad francesa declara que le gustaría que existiera una mayor presencia de cine francés y europeo en las salas de cine, aunque al mismo tiempo indica que en Santiago existen distintas oportunidades para ver todo tipo de contenido. “Si se busca, se encuentra de todo” menciona.

Sobre películas chilenas

Solo en el Cuestionario 3 se consulta específicamente por el consumo de contenido nacional, aunque en los otros cuestionarios también es posible recolectar las apreciaciones de los entrevistados sobre el cine chileno.

Once entrevistados declaran que es necesario una mayor exhibición de contenido nacional, aunque al mismo tiempo reconocen que consumen pocas películas chilenas. Pocos entrevistados ven películas nacionales de manera frecuente.

Las causas de un difícil acceso al contenido nacional son:

1. Baja difusión de las películas chilenas. Muchos títulos no se ven porque simplemente no se conoce que existen.
2. Dificultad de acceso a este tipo de contenido. Es poca la presencia de estas películas en las salas, y en tiempo en cartelera es corto. Además, la presencia en las otras alternativas es baja, por lo que no existen muchas instancias para ver este tipo de contenido.
3. A diferencia de lo que ocurre con parte de las películas alternativas e independientes realizadas en el extranjero, las películas nacionales no se encuentran disponibles en sitios de streaming o mediante descarga. Esto dificulta aún más el acceso a este tipo de películas.

Sobre las personas que no consumen o no buscan alternativas para acceder a contenido nacional, indican que no les interesa o no les gustan las películas chilenas. Esto se evidencia en cuatro entrevistados.

Alternativas utilizadas

Se aprecia que los entrevistados no prefieren una alternativa por sobre las otras, sino que utilizan una combinaciones de servicios para acceder al contenido audiovisual. Además, se aprecia que cada alternativa ofrece posibilidades distintas a los entrevistados, por lo que son utilizadas con diferentes objetivos.

1. Las Salas de Cine corresponde a la alternativa que se utiliza con menor frecuencia. Por lo general las personas asisten una vez al mes, aunque se aprecian entrevistados que lo realizan una vez a la semana y otros que lo realizan un par de veces al año. Se debe destacar que todos los entrevistados asisten más de una vez al año al cine.

Las salas de cine arte son una alternativa utilizada para acceder al contenido nacional y alternativo, aunque también los entrevistados acuden a las salas para consumir películas “comerciales”. Los entrevistados reconocen que uno de los pocos espacios en los que se puede acceder a cine arte y alternativo son justamente las salas de cine arte.

Se aprecia que las salas de cine corresponden a una actividad de entretenimiento que se realiza fuera de casa, y por lo general, en compañía. Es una oportunidad de reunión social, de compartir con amigos o con la familia, por lo que la película en si puede no ser lo primordial. Lo que diferencia a las salas de cine a las otras alternativas consideradas es que ofrecen una “experiencia”, que incluye salir de casa, compartir y ver la película en condiciones especiales: los entrevistados destacan la calidad de las salas de cine, la comodidad. Estar un par de horas desconectado en una sala oscura viendo una película permitiría “escapar de la realidad”.

Un caso que describe esta “experiencia” de las salas de cine corresponde a las respuestas entregadas por una profesora de inglés de 32 años. Ella asiste al cine dos veces a la semana, ya que le otorga una oportunidad de desconectarse y reflexionar. Describe ir al cine como una sesión de terapia, que es posible por la desconexión con el exterior y por el ambiente que se genera dentro de la sala de cine.

2. La televisión de pago es la alternativa que presenta una mayor penetración, aunque no es utilizada para acceder al contenido nacional o alternativo. Lo que atrae a los entrevistados es la capacidad de acceder a contenido de una amplia diversidad, en la que cada entrevistado tiene sus preferencias: puede ser deportes, series de televisión, canales culturales, cocina, etc.

La variedad que presenta la televisión de pago permite a los entrevistados acceder en todo momento al contenido que les gusta y les permite hacer zapping ya que siempre “hay algo que ver”.

Las características que no les gustan a los entrevistados sobre la televisión de pago es que existe una gran cantidad de contenido y de canales que no utilizan, les molestan los horarios, los comerciales y el hecho de que a pesar de la gran cantidad de canales, sienten que se exhibe siempre el mismo.

Cabe destacar que cinco entrevistados (de edades comprendidas entre 19 y 32 años) expresan que no están suscritos a un servicio de televisión de pago y que tampoco utilizan la televisión abierta. No fue posible profundizar en las razones de por qué no utilizan esta alternativa, pero las respuestas entregadas indican que no les interesa el contenido que se exhibe, o que ya se aburrieron de este servicio. Estos entrevistados utilizan otros servicios para acceder al contenido audiovisual, siendo las principales alternativas la descarga de internet, servicios de streaming, y en menor medida las salas de cine. Este comportamiento no es una novedad, ya que es una tendencia que se ha evidenciado en los últimos años que es posible gracias a las nuevas tecnologías de streaming y al amplio contenido disponible en internet. Las personas pueden encontrar el contenido que desean ver sin utilizar los servicios tradicionales de exhibición, como la televisión, las salas de cine y el formato físico.

De los entrevistados suscritos a un servicio de televisión de pago solo dos declaran estar suscritos a canales premium, y ninguno ha utilizado servicios de pay per view (PPV).

3. Otra alternativa consultada en la entrevista es Netflix. Se aprecia que todas las personas conocen este servicio, incluso aquellas que no poseen conexión a internet. Además se aprecia que solo tres de los entrevistados deciden no estar suscritos a Netflix ya que prefieren utilizar otro tipo de servicio, como ir al cine o la televisión de pago.

Once entrevistados están suscritos o poseen acceso a Netflix, y declaran que están conformes con el servicio. Netflix se utiliza de manera regular y los entrevistados consumen series y películas de todo tipo, sin una preferencia clara. Un caso destacable es un joven que visualiza series como “maratón”, es decir, consume muchos capítulos, temporadas completas, en un plazo de días. Este comportamiento refleja en alguna manera los beneficios declarados por los entrevistados sobre Netflix, entre los que destacan el amplio y diverso catálogo de este servicio, el precio accesible, la calidad, la comodidad y la posibilidad de ver el contenido en cualquier momento y lugar. Un estudiante de cine de 21 años describe a Netflix como “la plataforma del futuro”. Entre los aspectos menos valorados de Netflix destaca que el contenido es antiguo, o que a pesar del amplio catálogo son pocos los títulos atractivos.

Sobre los cinco entrevistados restantes, se aprecia que desearían estar suscritos a Netflix, ya que conocen sus características y aprecian su comodidad. No fue posible profundizar en las razones por las que no están suscritos a Netflix.

4. Para conocer que plataformas de streaming utilizan los entrevistados, en el cuestionario 2 y 3 se les consulta si conocen o usan los principales servicios de streaming detectados en la fase exploratoria de este trabajo. Los resultados obtenidos se aprecian en la tabla 12.

5. Plataforma de Streaming Conocimiento Uso

YouTube	Alto	Bajo
Cinépata	Bajo	Bajo
CineChile	Bajo	Bajo
Cineteca Virtual UChile	Bajo	Bajo
MAFI	Bajo	Bajo
Archivo DGA Usach	Nulo	Nulo
Cineteca Digital CCPLM	Bajo	Nulo
Ojocorto	Nulo	Nulo

Tabla 12: Plataformas de streaming consideradas en la entrevista.

Uno de los principales hallazgos en esta sección tiene relación con YouTube. A pesar de ser una de las principales plataformas de streaming en el mundo, y a pesar de que los entrevistados conocen y usan regularmente esta plataforma, se aprecia que no es una alternativa al momento de visualizar películas o series. A pesar del amplio catálogo de películas liberadas en el sitio, no se usa esta plataforma debido a la baja calidad en la que se encuentra el contenido.

Sobre las otras plataformas consideradas en esta entrevista, los resultados muestran que el nivel de conocimiento y uso de estas plataformas es bajo. Solo seis entrevistados, que corresponden a estudiantes de educación superior, conoce o utiliza algún de estas plataformas. Que personas jóvenes sean quienes poseen conocimiento de estas plataformas tiene sentido, ya que estos servicios concentran su difusión en redes sociales y en el sitios de internet.

5. La última alternativa consultada a los entrevistados es la Descarga Digital. Los resultados reflejan que los jóvenes menores de 30 años descargan frecuentemente desde internet contenido audiovisual. Se debe destacar que descargar de internet es la principal alternativa utilizada para encontrar contenido nacional y alternativo con baja presencia en los servicios oficiales. Sobre las razones por la que descargan, los entrevistados declaran que ya se ha generado un hábito, y enfatizan las ventajas de usar esta alternativa, como la amplia variedad que se puede encontrar en internet, la alta calidad del contenido disponible, la facilidad con la que se encuentra el contenido y la comodidad con la que se descarga. Los entrevistados no mencionan la gratuidad como una razón para usar esta alternativa.

Se aprecia que los adultos, con edad superior a 30 años no acostumbran descargar contenido audiovisual desde internet. Indican que no saben cómo hacerlo.

Cuando se les consulta por los aspectos que no le gustan de descargar desde internet, solo dos entrevistados mencionan que existe un perjuicio a los realizadores, ya que no se respetan los derechos de autor. El resto de los entrevistados no indica aspectos negativos sobre descargar contenido desde internet.

Cuando se les consulta si prefieren descargar o reproducir mediante streaming, los entrevistados demuestran su preferencia por descargar el contenido. Las principales razones son la baja calidad de los contenidos que se reproducen mediante streaming, la variedad que ofrece las descargas y la baja calidad de las plataformas de streaming.

Entonces, se aprecia que cada alternativa de exhibición posee sus propias características, que la diferencian del resto y que determinan el tipo de uso que les asigna el espectador. Además se concluye que para acceder a un contenido nacional y alternativo las únicas alternativas son las salas de cine arte y las descargar desde internet.

Early Adopters identificados

Como se indica en la metodología de trabajo, para identificar a los Early Adopter se utiliza la descripción de evangelizador de Steve Blank. En este contexto, los Early Adopters son cinéfilos que reconocen tener problemas para encontrar películas nacionales y alternativas, buscan soluciones online para satisfacer este problema y demuestran interés en la idea de negocio al entregar su dirección de e-mail a cambio de mantenerse informados sobre el avance del proyecto.

Los Early Adopter identificados según segmento y locación se encuentra en la tabla 13.

A pesar de que no poseen datos suficientes para validar alguna hipótesis, si es posible identificar ciertos patrones que se asemejan a los datos recopilados mediante la investigación exploratoria. Un patrón que es necesario destacar es que los Early Adopter corresponden a personas jóvenes y adulto joven, con una edad comprendida entre 19 y 32 años, mientras que los que no cumplen las condiciones de Early Adopter corresponden a las cuatro personas que presentan una edad superior a 50 años, y dos jóvenes de 21 y 30 años que no presentan las características de un "cinéfilo".

Segmento	Locación	Tamaño Muestra	Early Adopters
Espectadores de Cine Arte	CCPLM	6	3
	Centro Arte Alameda	1	0
	Normandie	2	1
Alto Consumo Cultural	Centro Cultural GAM	5	4
Estudiantes de Cine	Facultad de Comunicaciones UC	5	5
Total		19	13

Tabla 13: Early Adopter identificados según segmento y locación.

Análisis y Síntesis de muestra Expertos

Tras las entrevistas realizadas a los cuatro expertos se observa que poseen apreciaciones similares sobre la idea de negocio y las hipótesis consultadas.

1. Los expertos consultados consideran que efectivamente existe un problema, y que existen personas buscando alternativas para resolverlo. El interés por el contenido nacional y alternativo existe, aunque es una necesidad de nicho. Una evidencia de este interés es el aumento constante de asistencia a festivales de cine en el país.

Algunos aspectos que dificultarían el acceso a este tipo de contenido son la baja accesibilidad, y la baja difusión. Son pocos los espacios disponibles en la que se puede acceder a películas nacionales y alternativas.

2. En relación a las películas chilenas, mencionan que existe una paradoja, ya que no se condice en nivel de asistencia a los cines con la presencia de los títulos nacionales en los principales festivales del mundo. Plantean que existe un interés por el cine nacional, aunque aún no existe un público masivo.

Sobre las razones de por qué las películas chilenas poseen baja asistencia, los expertos mencionan que existen ciertos prejuicios sobre estos contenidos, y que existen deficiencias en la industria, ya que no ha sido capaz de generar los medios y los espacios para exhibir y proteger el cine nacional.

3. Los expertos consultados concuerdan que las alternativas que permiten acceso a un contenido nacional y alternativo son las salas de cine arte y las descargar de internet.
4. Los expertos concuerdan que los segmentos mencionados son los grupos que buscan alternativas para acceder a un contenido nacional y alternativo. Mencionan que es posible identificar dos segmentos: Uno compuesto por jóvenes, que han generado un hábito para descargar y presentan una menor disposición de pago; y un segundo segmento, de profesional mayores de 30 años, que acostumbran

pagar por los servicios tradicionales de exhibición de contenido audiovisual. A pesar de es posible realizar esta distinción, mencionan que existen grupos intermedios, como jóvenes que poseen una disposición de pago alta y que pagan por entradas de conciertos, festivales, o para ir al cine. También se menciona que existen adultos de mediana edad que pagan por ver películas, pero que acostumbran descargar por internet todo tipo de contenido.

5. En relación al problema que afecta a las escuelas de cine, plantean que un servicio de streaming diseñado para los estudiantes y profesores de cine es una solución, ya que se evidencia la necesidad de acceder a un amplio catálogo de películas como parte del programa educativo, aunque mencionan que dada la realidad de las universidades, puede que no exista una disposición para pagar por un servicio como este.

F) Cambios en las Hipótesis de Negocio

Riesgo de Producto

Tras la investigación se aprecia que existen personas disconformes con el contenido actual y que consideran que es difícil acceder a contenido nacional y alternativo. Esta hipótesis se mantiene, y se trabajará con ella en las próximas etapas.

Se identifica que la mala calidad de los servicios de streaming es un problema para los segmentos considerados en la muestra, ya que a pesar de que incluyen en sus catálogos un contenido atractivo, la baja calidad técnica, el diseño y la baja usabilidad de estas plataformas impide acceder a estas películas.

Riesgo de Cliente

Se observa que efectivamente los principales grupos afectados serían personas con un alto consumo cultural, quienes frecuentan salas de cine arte, estudiantes y profesores de escuelas de cine.

En la investigación se obtienen información que complementa esta hipótesis, ya que se identifican dos segmentos de espectadores: jóvenes menores de 30 años y adultos mayores de 30 años. El segmento que busca alternativas online para resolver el problema son los cinéfilos menores de 30 años, por lo que este segmento es identificado como primeros adaptadores.

Riesgo de Mercado

Se observa que gran parte de las alternativas consideradas inicialmente no son utilizadas para resolver el problema descrito. Se observa que las salas de cine arte y las descargas desde internet son las principales alternativas utilizadas por los cinéfilos que desean acceder a contenido nacional y alternativo.

XI. Etapa 3: Definir la Solución

De acuerdo a la metodología Running Lean (Maurya, 2012), en esta etapa se espera definir las características del sitio de streaming que permitirá solucionar la carencia de contenido nacional y alternativo, y la carencia de plataformas de streaming de calidad. Así, en esta etapa se analizan los principales atributos de la solución propuesta, se analiza el modelo bajo el cual se captura valor (ingresos) y se debe definir con mayor claridad las características de los Early Adopters.

En esta etapa también es necesario evaluar las características de la solución desde la perspectiva de los realizadores, distribuidores y productoras. La importancia de esta validación radica en que una propuesta atractiva hacia estos grupos facilita la generación de acuerdos y la obtención de derechos de exhibición, lo que se traduce en un catálogo más amplio y diverso.

A) Modificaciones al plan inicial

Como se muestra en el Plan A, la solución inicial corresponde a un modelo de streaming por suscripción (SVOD), en que por una tarifa fija de \$3.500 mensuales los clientes pueden acceder a un amplio catálogo de películas nacionales y alternativas. Es por ello que se requiere generar un catálogo con una cantidad mínima de 100 títulos.

Con tal de evaluar las características de esta solución, y de identificar nuevas oportunidades y atributos que permitieran diferenciarse de las alternativas de streaming actuales, en el plan de trabajo original se define que a lo largo de esta etapa se realizará una investigación cualitativa (en la que mediante entrevistas se evalúa la solución) y una investigación cuantitativa (en la que se realiza un análisis conjunto con tal de evaluar los atributos de la solución). Esta investigación sería complementada con pruebas realizadas mediante prototipos y pruebas relacionadas al método de pago “pague lo que quiera”.

Pero al inicio de esta etapa se evidencia la necesidad de realizar cambios a este plan de trabajo por las siguientes razones:

1. Se ha generado un atraso en relación al plan de trabajo original, por lo que ya no existe en plazo de tiempo necesario para realizar de manera satisfactoria las tareas definidas.
2. Se evidencia que al seguir este plan de trabajo no existe el tiempo suficiente para evaluar la solución y la propuesta de valor en las próximas etapas. Se evidencia además que al solo evaluarse el desempeño de la solución mediante una investigación cualitativa, no es posible analizar la factibilidad de esta idea de negocio utilizando métricas claves.

Entonces, con el objetivo de acotar y enfocar el alcance de este trabajo, y con el fin de evaluar de manera cuantitativa la factibilidad de la idea de negocio, se propone generar un cambio en la solución propuesta.

La nueva solución corresponde a un servicio de streaming en que mediante un método de “pague lo que quiera” los cinéfilos pueden acceder a películas nacionales.

Así, se realizan los siguientes cambios en el plan de trabajo:

1. Para realizar el análisis de los principales atributos de la solución ya no se planea efectuar el análisis conjunto. Solo se considera efectuar una investigación cualitativa en el marco de la Entrevista Solución.
2. Ya no se realizan las pruebas al método “pague lo que quiera”. Este análisis se realiza en la Etapa 5 (Validación Cuantitativa) al evaluar el rendimiento de la solución mediante las métricas claves.
3. A diferencia del plan inicial, ahora se considera realizar el lanzamiento de la solución, con lo cual es posible obtener un registro de las métricas claves. Para ello es necesario diseñar el sitio web (MVP Prototipo).

B) Actualización Lean Canvas

Considerando los resultados de la etapa Entender el Problema, y los cambios planteados en el plan de trabajo y en la solución propuesta, se realiza una actualización en el lean canvas.

A través de la Entrevista Problema se evidencia que al problema de carencia de contenido nacional y alternativo se debe agregar el nuevo problema identificado: carencia de sitios de streaming de calidad. En relación a las alternativas existentes, se aprecia que los segmentos considerados en el estudio priorizan el uso de salas de cine arte y la descarga digital como alternativas para acceder a contenido alternativo y nacional.

Los segmentos considerados en el plan A se mantienen, ya que se evidencia que efectivamente son estos los grupos quienes buscan constantemente contenido nacional y alternativo, y son ellos quienes cumplen las condiciones de “cinéfilo”. A esta información se agrega que son los jóvenes quienes buscan y consumen en mayor medida este tipo de contenido a través de internet.

Entonces, se considera como segmento objetivo a jóvenes cinéfilos menores de 30 años que viven en Santiago. Este segmento tiene un tamaño aproximado de 100.000 personas (ver tabla 14). La estimación del tamaño del segmento se encuentra en el Anexo 16.

Luego de definir como solución un sistema de streaming mediante un mecanismo “pague lo que quiera”, se modifica la propuesta de valor: Catálogo de películas nacionales disponibles en cualquier momento y lugar a un precio determinado por el espectador.

Segmento	Canal	Total Segmento	Segmento menores de 30 años
Centros Culturales	GAM ²⁴	64.321	34.219
Salas de Cine Arte ²⁵	Centro Arte Alameda	8.459	5.862
	Cineteca Nacional	63.692	44.139
	Cine Arte Normandie	16.751	11.608
Escuelas de Cine ²⁶	Universidades	1.450	1.450
	CFT	2.500	2.500
Total		157.173	99.778

Tabla 14: Tamaño segmentos objetivos

En la reunión con Marcelo Morales, fundador y coordinador del sitio CINECHILE, fue posible establecer un acuerdo, en la que existe la voluntad de cooperación mutua. Este acuerdo permite establecer un nuevo canal hacia el segmento, al utilizar la visibilidad del portal CINECHILE. Este sitio presenta un flujo promedio de 3.000 visitas diarias, las cuales corresponden a usuarios que cumplen con las condiciones de cinéfilos y se encuentran interesados en el cine nacional. Así, este nuevo canal se agrega a los establecidos en el Plan A.

En esta nueva versión del Lean Canvas es posible definir las métricas claves con las que se evaluará el rendimiento de la solución. Estas métricas se clasifican en dos categorías:

1. Clientes, en que se evalúa el número de visitas al sitio, cantidad de reproducciones, aporte promedio y nivel de lealtad.
2. Catálogo, en que se evalúa los derechos de exhibición conseguidos tras las negociaciones con realizadores, distribuidoras y productoras.

Tras el cambio en la solución propuesta es necesario actualizar la estructura de ingresos y de costos. Los ingresos corresponden a los aportes generados por los usuarios mediante el mecanismo pague lo que quiera. Los costos son similares a los definidos en el Plan A, aunque con algunos cambios significativos:

1. Se destina un 70% de los ingresos a pago por concepto de derechos de autor. Esto corresponde a un aumento del 20% de los costos relacionados al contenido.

²⁴ Público acceso pagado obras de teatro, danza, música y circo (Unidad de Estudios GAM, 2014).

²⁵ Estimación Resultados del Espectáculo Cinematográfico en Chile 2013 (Consultora 8A y CNCA, 2014).

²⁶ IV Panorama del Audiovisual Chileno (Facultad de Comunicaciones Universidad Católica de Chile, 2015, p.71).

2. Se define que el equipo de trabajo inicial consta de tres personas, las cuales cumplen los roles de encargado de administrar la empresa, encargado de obtener los derechos de autor y encargado de la plataforma. Se estima un sueldo promedio de \$1.000.000 mensual por persona.
3. Los videos se encuentran alojados en VIMEO PRO, el cual representa un costo de US\$200 anuales. Como soporte al sistema de pago se utiliza WEBPAY, el cual representa un costo de 0,64UF mensuales más un 3% de comisión sobre los ingresos percibidos.

Entonces, con este nivel de costo, se requieren ingresos anuales de \$142 millones para alcanzar el punto de quiebre, lo que corresponde a 3.380 aportes mensuales de \$3.500 (ver Anexo 17).

C) Hipótesis Etapa 3

Riesgo de Producto: Espectadores

Se resuelve la carencia de contenido nacional y alterativo mediante un catálogo online de películas, documentales y cortometrajes nacionales. Los atributos más relevantes de este servicio se clasifican en características técnicas y en las características del catálogo.

1. Atributos técnicos: Las características de un servicio de streaming más valoradas por los espectadores son: diseño del sitio web (genera confianza), facilidad de pago, usabilidad, calidad de la película y velocidad de reproducción.
2. Atributos del catálogo: Las características del catálogo más valoradas por los espectadores son: Tipo y categoría de las películas, tamaño del catálogo y frecuencia con la que se renueva el contenido. Se considera que el tamaño mínimo del catálogo es de 20 títulos.

Riesgo de Producto: Realizadores

La propuesta que satisface las necesidades y exigencias de realizadores, productoras y distribuidoras es:

1. De los ingresos percibidos por película, un 70% se destina a pago de derechos de autor. Pagos de derechos de autor se realizan anualmente
2. No se exige exclusividad (la película se puede exhibir a través de otros canales).
3. Total transparencia sobre el nivel de reproducciones y los aportes obtenidos por cada película.
4. Permisos de acceso a la película según territorio.

Riesgo de Cliente

Los Early Adopters corresponden a cinéfilos menores de 30 años, que presentan un alto consumo de películas y su principal alternativa para acceder al contenido audiovisual son las plataformas de internet.

Riesgo de Mercado

El mecanismo de precios es un sistema “pague lo que quiera”, en que el usuario define el precio luego de acceder al contenido.

D) Diseño de Entrevista Solución

Objetivos de Investigación

A través de esta investigación se espera analizar las hipótesis de producto de los espectadores (atributos de la solución), y el riesgo de mercado (pague lo que quiera). Así, los objetivos de esta investigación son:

1. Identificar los principales atributos de la solución que generan valor a los segmentos considerados.
2. Conocer la apreciación y reacción de los posibles clientes sobre el mecanismo “pague lo que quiera”.

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué entienden los cinéfilos como catálogo atractivo?
2. ¿Qué tipo de contenido es el que presenta una mayor carencia?
3. ¿Cuál es el tamaño ideal del catálogo?
4. ¿Qué tipo de contenido es más valorado por los cinéfilos considerados?
5. ¿Cuáles son las apreciaciones de los cinéfilos sobre la reproducción mediante streaming? ¿Qué atributos de la reproducción streaming son primordiales para los cinéfilos?
6. ¿Cuáles son las características básicas en el sitio web que aloja los videos?
7. ¿Cuál es la apreciación de los cinéfilos sobre el mecanismo “pague lo que quiera”?
8. ¿Existe una disposición de pago por los cinéfilos bajo el sistema “pague lo que quiera”?

<p>PROBLEMA</p> <p>Carencia de contenido alternativo y nacional</p> <p>Carencia de sitios de streaming de calidad</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Catálogo online de largometrajes, documentales y cortometrajes.</p> <p>Reproducción mediante streaming.</p> <p>Sitio de alta calidad, usabilidad y diseño.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>Catálogo de películas nacionales y alternativas disponible en cualquier momento y lugar a un precio determinado por el espectador.</p>	<p>VENTAJA ÚNICA</p> <p>Relación con realizadores</p> <p>Comunidad</p> <p>Alianzas con Productoras y Distribuidoras</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Alto consumo cultural</p> <p>Espectadores Cine Alternativo</p> <p>Estudiantes de Cine</p> <p>Profesores de Cine</p>
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Salas de Cine Arte</p> <p>Descargas digitales</p>	<p>MÉTRICAS CLAVES</p> <p>Visitas</p> <p>Reproducciones</p> <p>Aporte promedio Lealtad</p> <p>Derechos de exhibición</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>"PELÍCULAS CHILENAS AL PRECIO QUE QUIERAS"</p>	<p>CANALES</p> <p>GAM</p> <p>Salas de Cine</p> <p>Escuelas de Cine</p> <p>Cinechile.cl</p>	<p>EARLY ADOPTER</p> <p>Cinéfilos menores de 30 años, con alto consumo de películas a través de plataformas digitales</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTO</p> <p>Derechos de Exhibición : 70% de ingresos brutos</p> <p>COMISIÓN WEB PAY : 0,64 UF mensual + 3% comisión</p> <p>Sueldos Equipo de Trabajo : \$3.000.000 mensual</p> <p>Alojamiento Videos : US\$200 anual</p> <p>Servidores : \$100.000 anual</p> <p>Oficina : \$1.300.000 anual</p> <p>Google APPS : \$114.000 anual</p> <p>Dominio : \$20.000 anual</p> <p>Desarrollo sitio web : \$500.000</p>		<p>ESTRUCTURA DE INGRESO</p> <p>Precio definido por el cliente (pague lo que quiera)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0; text-align: center;"> <p>Punto de Quiebre: Ingresos anuales de \$142.000.000 3.380 aportes mensuales de \$3.500</p> </div>		
<p>CANVAS V.7. 02 MAYO 2015</p>				

Ilustración 9: Canvas B.

Carácter de la Investigación

La investigación es de carácter cualitativo, por lo que la prioridad es entender las apreciaciones de los cinéfilos sobre la solución propuesta y sus atributos. Se espera entender las razones de por qué los cinéfilos podrían valorar esta solución por sobre las otras alternativas existentes.

Instrumento de Investigación

Se decide recopilar información mediante Entrevistas Semiestructuradas, ya que otorga la flexibilidad suficiente para analizar en mayor profundidad las respuestas entregadas por cada entrevistado, pero al mismo tiempo genera un marco que permite comparar observaciones entre entrevistados.

Con tal de fomentar la discusión y profundizar en las opiniones de los entrevistados, se incluyen preguntas de sacrificio, en que se les presentan opciones y se les piden que indiquen las razones de su elección.

Muestra

Considerando la experiencia obtenida a través de la Entrevista Problema, se decide considerar dos tipos de muestra: Espectadores y Expertos.

Para definir la muestra de Espectadores, se usa como referencia las hipótesis declaradas en el Lean Canvas. Se decide entrevistar a personas que forman parte de los segmentos personas con alto consumo cultural y estudiantes de escuelas de cine. Por juicio personal, se definen las locaciones en las cuales se realiza la investigación, con el fin de entrevistar a representantes de cada segmento mencionado. Luego, se definen cuotas mínimas de entrevistados por cada segmento y locación. Esta información se resume en la tabla 15. Finalmente, las personas que serán entrevistadas en cada locación se definirán por oportunidad y participarán de manera voluntaria en la investigación.

Segmento	Locación	Muestra
Alto Consumo Cultural	GAM	10
Estudiantes de Cine	Facultad de Comunicaciones UC	5
	ICEI UChile	5
Total		20

Tabla 15: Tamaño Muestral Entrevista Solución

En esta ocasión no se realizarán entrevistas en las salas de cine arte, debido a la dificultad de realizar entrevistas en estas locaciones y el poco tiempo disponible que presentan los entrevistados. Se debe considerar que las entrevistas se realiza en los minutos previos y posteriores a la función, por lo que son pocas personas las dispuestas a participar de esta investigación.

Para definir el tamaño de la muestra se usa como referencia lo propuesto por Sampieri et al. (1991). Además, se considera que a diferencia de la Entrevista Problema los objetivos son más acotados, por lo que se espera que la muestra tenga un menor tamaño.

En el caso de los Expertos se decide entrevistar a integrantes de la industria. El tamaño de esta muestra depende del avance de la Entrevista Solución y la posibilidad de generar reuniones con estos profesionales.

E) Recolección de Datos en Entrevista Solución

Muestra efectiva Espectadores Entrevista Solución

Se realizan 10 entrevistas a personas con un alto consumo cultural. Las entrevistas se realizan en el Centro Cultural GAM.

Al iniciar la recolección de datos se esperaba que esta muestra cumpliera un rol de muestra piloto, pero al finalizar las entrevistas, se aprecia que existe una alta similitud entre las respuestas entregadas por los distintos entrevistados. Como también las respuestas de los expertos presentan una alta similitud que se condicen con las impresiones obtenidas desde la muestra en el Centro Cultural GAM, se decide interrumpir la recolección de datos luego de realizar 10 entrevistas, ya que se posee una comprensión adecuada de los supuestos planteados.

Segmento	Locación Muestra	
Alto Consumo Cultural	GAM	10
Total		10

Tabla 16: Muestra efectiva Entrevista Solución

Cuestionario utilizado en entrevistas a Espectadores

Tal como se indicó en el diseño de la Entrevista Problema, se decide utilizar entrevistas semiestructuradas como herramienta de investigación. El cuestionario utilizado consta de cinco secciones:

1. Datos del entrevistado, donde se registra la edad, género y ocupación.
2. Datos de consumo, donde se indica la frecuencia y canales de consumo de largometrajes, series, cortometrajes y documentales.
3. Contenido, donde se analiza si el entrevistado tiene problemas para acceder al contenido de su preferencia y se definen las alternativas que utiliza para resolver este problema.

4. Catálogo atractivo, en que se intenta definir cuáles son las características más valoradas del catálogo. Para facilitar la discusión se le pide al entrevistado que indique que características de Netflix cambiaría y se les consulta si incluiría películas chilenas en el catálogo de Netflix.

Luego, se presentan alternativas y se pide al entrevistado que indique cual prefiere. El objetivo es definir la apreciación del espectador sobre el tamaño del catálogo, la tasa de renovación, la diversidad de contenido y la selección del contenido incluido en el catálogo.

5. Streaming, en que se intenta identificar cuáles son las características del sitio de streaming más valoradas por los espectadores. Se les pide a los entrevistados que indiquen si prefieren descargar el contenido o verlo de manera online. Luego se les presenta una lista con atributos de un servicio de streaming, y se les pide que indique los tres que más valora.
6. Solución Propuesta, donde se le presenta al entrevistado la solución. Se espera identificar la apreciación del entrevistado sobre el método “pague lo que quiera”.

18. El cuestionario utilizado en la recolección de información se encuentra en el Anexo

Muestra efectiva Expertos Entrevista Solución

Los Expertos consultados son:

1. Fernando Acuña²⁷, es Profesor en Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica y es Director de Acción Audiovisual. Se desempeña como Profesor del curso “Desafíos de la Comunicación” y “Generación y Desarrollo de Proyectos Audiovisuales”.
2. Diego Pino²⁸, Productor titulado de Cine y Televisión en la Universidad de Chile. Se desempeña como Coordinador General de ChileDoc, organización diseñada para mejorar la difusión y distribución de documentales chilenos, y establecer alianzas de colaboración con Latinoamérica y el mundo.
3. Teresa Matte²⁹, Socia de MW Producciones. Funda en el año 2009 Otro Canal, un canal de televisión por streaming totalmente independiente.
4. Horacio Valdivia, Gerente General de Noise Media. Es uno de los creadores de Podfalter y de Cinémeta.

²⁷ <http://comunicaciones.uc.cl/personas/fernando-acuna/>

²⁸ <http://www.chiledoc.cl/?p=336>

²⁹ <http://www.otrocanal.cl/>

Cuestionario utilizado en entrevistas a Expertos

Con la intención de conducir la discusión, se les indica a los entrevistados los supuestos (hipótesis) considerados en esta etapa. Luego se les pide su opinión sobre estos supuestos.

La entrevista con Fernando Acuña y Diego Pino se realiza de manera presencial, mientras que la discusión con Horacio Valdivia y Teresa Matte se realiza mediante correo electrónico.

Los supuestos que se presentan a los entrevistados son:

1. Los principales atributos del sitio web son: el diseño (ya otorga confiabilidad), facilidad de pago, usabilidad, calidad de la película y la velocidad de reproducción.
2. Los principales atributos del catálogo son: el tipo de película, el tamaño del catálogo y la frecuencia con la que se renueva el contenido. Los espectadores aprecian el cine chileno, pero un catálogo de solo películas chilenas no les es atractivo.
3. Los primeros que usarán este sitio web son jóvenes cinéfilos (menores de 35), que ya están acostumbrados a conseguir las películas a través de internet.
4. Los espectadores consideran método "pague lo que quiera" como atractivo, novedoso e inclusivo, ya que permite que todos puedan acceder al contenido, permitiendo el aporte a los espectadores que lo desean y que pueden.

F) Análisis y Síntesis de Entrevista Solución

Características de la Muestra

1. Se entrevista a 5 hombres y 5 mujeres.
2. 4 entrevistados son estudiantes de educación superior, 5 son profesionales egresados de instituciones de educación superior y 1 entrevistado no tiene estudios de educación superior.
3. 9 entrevistados tienen nacionalidad chilena y 1 es de nacionalidad mejicana.
4. La edad de los entrevistados se encuentra en el rango 21 y 31 años.

Carencia de Contenido Alternativo

Todos los entrevistados cumplen con las condiciones de un early adopter, ya que sienten que existe una carencia de contenido alternativo y además buscan activamente alternativas para acceder a este tipo de contenido.

Los entrevistados consideran que existe una carencia de cine arte y de cine independiente. Las principales alternativas utilizadas por los entrevistados para acceder a este contenido son las salas de cine y descargas de internet. Otra alternativa es conseguir este contenido a través de familiares o amigos.

Carencia de películas chilenas

8 de los 10 entrevistados indican que les gusta el cine chileno y que consume este tipo de contenido de manera regular. Consideran que es necesario que exista una mayor difusión de las películas que se producen en Chile, y que es necesario facilitar el acceso a este tipo de películas.

Valoran que el cine chileno permite conocer la realidad del país, difundir nuestra cultura, entender como nos relacionamos y conocer nuestra memoria colectiva. Por otro lado, les disgusta que existan películas chilenas de baja calidad artística y técnica, con un fin netamente comercial, y que sean estas películas las que obtengan un mayor nivel de audiencia.

Un entrevistado reconoce que no le agrada el cine chileno, dado los prejuicios que tiene sobre este tipo de contenido. Plantea que el cine chileno que es accesible y masivo es de baja calidad.

Los entrevistados plantean que es necesaria una mayor presencia de cine chileno en los medios de exhibición, y los 8 entrevistados que tienen acceso a Netflix mencionan que les gustaría que esta plataforma incluya más cine chileno.

Características catálogo

Los entrevistados valoran los catálogos amplios, ya que aseguran el acceso al contenido que desean ver, en el momento que desean acceder a él. En ese sentido el catálogo funciona como videoteca. Al mismo tiempo reconocen que es necesario que se agreguen nuevos títulos de manera regular, ya que permite descubrir nuevos títulos y aumenta el interés sobre el catálogo.

Los entrevistados además valoran los catálogos diversos, ya que aseguran la existencia de contenido que sea de su agrado y porque permiten descubrir nuevas películas. Al mismo tiempo valoran que exista una selección de títulos, que actúe como filtro, que facilite al espectador el acceso al tipo de contenido que le agrada.

Características de servicio de streaming

Sobre streaming valoran que permite acceder al contenido de manera cómoda y fácil, y que a diferencia de la descarga, toma menos tiempo acceder al contenido. Lo que les disgusta de ver películas de manera online es la baja velocidad de internet, que hace que se interrumpa la reproducción y la publicidad presente en los sitios de streaming.

Para conocer cuáles son los atributos de un servicio de streaming más valorados por los espectadores, se les presenta una lista con siete atributos. Los entrevistados tienen opiniones distintas sobre cuáles son los tres atributos más importantes, pero se observa que todos los atributos mencionados son relevantes al momento de evaluar el rendimiento de un servicio de streaming.

Entonces, los atributos de un servicio valorados por los espectadores son: diseño del sitio web, calidad de la película, tipo de película, velocidad y estabilidad de reproducción, usabilidad, tamaño del catálogo y facilidad de pago.

Apreciaciones sobre método “pague lo que quiera”

A pesar de que los entrevistados demuestran interés ante el método “pague lo que quiera”, 8 de los 10 entrevistados considera que este método no es viable, dado que el chileno tiene la costumbre de aprovecharse del sistema y prefiere lo gratuito, por lo que no creen que exista una alta disposición de pago. Mencionan como ejemplo la alta elusión que presenta el Transantiago. Los entrevistados proponen que debe implementarse el sistema pague lo que quiera aunque con una cota mínima, con tal de asegurar cierto nivel de pago.

2 de los 10 entrevistados les atrae la solución propuesta, y consideran que es una oportunidad para ampliar referentes, y que permite el acceso a las películas sin importar los recursos económicos del espectador. Se debe mencionar que uno de estos entrevistados tiene nacionalidad mejicana.

Cuando se les consulta si realizarían un aporte voluntario, y bajo qué condiciones lo realizarían, los entrevistados indican que es importante que el sitio tenga una alta calidad, que cumple con las expectativas, que presente una alta disponibilidad y que el contenido sea de su agrado. Además mencionan que aportarían como un reconocimiento por el trabajo de los realizadores.

Análisis y Síntesis de muestra Expertos

Los expertos consultados presentan opiniones similares entre sí respecto a los supuestos planteados en la entrevista, y presentan conclusiones similares a las obtenidas en las entrevistas realizadas a los espectadores en el Centro Cultural GAM. Los principales resultados de las entrevistas a los expertos son:

1. Coinciden que el diseño, facilidad de pago, usabilidad, calidad de la película y la velocidad de reproducción son los principales atributos de un servicio de streaming, aunque indican que la calidad de la película y la velocidad de reproducción son los factores críticos al momento de entregar una buena experiencia a los usuarios.

Agregan que la calidad de este sitio es un factor diferenciador respecto a las otras alternativas existentes y que es necesario una alta difusión del sitio para permitir que los espectadores accedan a este servicio.

2. En relación a las características del catálogo, están de acuerdo con el supuesto de que el tipo de película, el tamaño del catálogo y la frecuencia con la que se renueva el contenido son los principales atributos. Agregan que es necesario realizar recomendaciones a los usuarios según gustos y clasificar el contenido en categorías con tal de facilitar el uso a los espectadores.

Se muestran de acuerdo con que el tamaño mínimo del catálogo al momento del lanzamiento es de 20 títulos.

3. Tres de los cuatro entrevistados se muestran de acuerdo con el supuesto de que los espectadores aprecian el cine chileno, pero que no lo suficiente como para generar un catálogo atractivo solo con películas chilenas. Diego Pino presenta una opinión que difiere del supuesto planteado, ya que considera que un catálogo de películas chilenas es el principal atributo del catálogo.
4. Coinciden que los primeros que usarán este sitio web son jóvenes cinéfilos que ya están acostumbrados a conseguir las películas a través de internet.
5. En relación al método “pague lo que quiera”, solo Diego Pino se muestra de acuerdo con el supuesto de que es posible generar un nivel de ingresos suficiente para mantener las operaciones del sitio y que efectivamente existe una disposición de pago voluntaria por parte de los espectadores. Se debe mencionar que Diego Pino estrenó el documental “Propaganda” bajo este método.

Los demás expertos consultados tienen una opinión similar a los entrevistados en el Centro Cultural GAM. Consideran que este sistema de pago presenta un alto riesgo debido a que los chilenos poseen una baja disponibilidad de pago bajo estas condiciones.

Plantean que es necesario evaluar la factibilidad de implementar la solución utilizando este sistema de pago.

G) Análisis Early Adopters

Hipótesis Early Adopter

Se considera como Early Adopter a cinéfilos menores de 30 años.

Se considera como cinéfilo a personas que presentan un alto consumo de películas independientes y alternativas, presentan un alto consumo cultural y/o asisten frecuentemente a salas de cine arte.

Para identificar y caracterizar a los primeros interesados en la solución propuesta, y para revisar si la hipótesis es correcta, se realizan dos pruebas: un landing page y una página de Facebook. Se considera como Early Adopter a aquellos visitantes que declaran su interés en la solución propuesta a través de una suscripción o a través de un “me gusta”.

Landing Page

Un landing page, o página de aterrizaje, corresponde a la página que recibe a las personas que visitan un sitio web, por lo que puede presentar diversas funciones. En esta prueba se usa el landing page para presentar a los usuarios la propuesta de valor y para informar que próximamente se realizará el lanzamiento de la solución (ver Anexo 19).

El dominio del landing page es www.lukea.tv, y será utilizado en el sitio web que contenga la solución propuesta.

Para diseñar este landing page se utiliza la aplicación Lander (www.landerapp.com), siendo sus principales componentes:

1. Propuesta de valor de la solución propuesta.
2. Formulario de suscripción a las notificaciones del sitio.
3. Información de Contacto.

Utilizando los informes de Lander es posible conocer la cantidad de visitas recibidas y la cantidad de suscripciones realizadas. Con estas métricas es posible identificar el nivel de tracción de la solución propuesta y la cantidad de visitantes que demuestran su interés al suscribirse a las notificaciones.

Con tal de complementar esta información, se implementa Google Analytics para obtener una mejor caracterización de las personas que visitan el landing page.

Los resultados obtenidos se encuentran en el Anexo 20.

La prueba se realiza en un periodo de 34 días, en el que se registran 303 visitas y 28 suscripciones, lo que representa una tasa de conversión del 9,2%. Los visitantes mayores de 18 años y menores de 35 representan un 61% del total

Página de Facebook

La segunda prueba realizada para identificar a los early adopter es una página de Facebook (<https://www.facebook.com/LukeaTV>). Los principales indicadores en esta prueba son la cantidad de visitas y la cantidad de “me gusta”. Además, esta información se complementa con la caracterización de los visitantes que ofrece esta plataforma.

Los resultados se encuentran en el Anexo 21.

En este análisis se analizan los datos recopilados durante 15 días. En este periodo se logra un alcance de 258 personas, de las cuales 60 hicieron “me gusta”, lo que representa una tasa de conversión de 23,3%. El 87% de las personas alcanzadas y el 85% de los fans (personas que hacen “me gusta”) son mayores de 18 años y menores de 35 años.

Conclusiones Early Adopter

Los resultados obtenidos mediante las pruebas realizadas indican que los principales interesados en la solución propuesta son jóvenes menores de 35 años.

A pesar de que estas prueba no se realizan sobre una muestra significativa y representativa, en ambos casos se observa claramente que jóvenes entre 18 y 35 años representan a la mayorías de las personas que visitan el landing page y la página de Facebook.

Este análisis se debe realizar nuevamente en la etapa Validación Cuantitativa, incluyendo datos recopilados en periodo de tiempo más prolongado.

H) Propuesta presentada a los Realizadores

Durante la investigación exploratoria realizada al inicio de este trabajo se identifican los principales factores que se deben considerar al definir la propuesta que se presenta a los realizadores, productoras y distribuidoras. De acuerdo a la información recopilada, las condiciones ideales se enmarcan en un trato justo, en el que existe un traspaso de información de manera transparente, se garantiza la seguridad de las películas y la capacidad de generar un relato atractivo para los espectadores y los realizadores.

Uno de los principales factores de la propuesta corresponde a que el 70% de los ingresos obtenidos por cada película será destinado a los realizadores como pago por concepto de derechos de autor. Este monto se define utilizando como referencia la

propuesta de Ojo Corto³⁰ y Open Books³¹. Ambas iniciativas ofrecen que el 70% de los ingresos se destina a los autores de las obras.

Con esta información se genera un Memorándum de Entendimiento (ver Anexo 22) el cual es revisado y corregido junto a Diego Valenzuela (abogado y socio fundador de GOA Films) y Diego Pino (Coordinador de ChileDoc).

Las condiciones estipuladas en el memorándum son:

1. De los ingresos obtenidos, el 70% se destina a pagos de derechos de autor.
2. El pago se realiza cada 12 meses.
3. La cesión de derechos de exhibición se otorga en el plazo de 12 meses, aunque se renueva automáticamente al término de este periodo a no ser que quien cede los derechos declare lo contrario de manera escrita.
4. No se exige exclusividad.
5. No existen limitaciones territoriales para acceder al contenido.

Hasta esta etapa, todos los realizadores interesados en facilitar sus obras se muestran de acuerdo en las condiciones estipuladas, de los cuales seis han concretado el acuerdo firmando el memorándum generado.

Es necesario revisar en mayor detalle el porcentaje en que se reparten los ingresos generados, con tal de conocer la opinión de los realizadores sobre este monto y para definir si existe la posibilidad de disminuirlo sin afectar el interés de los realizadores. Una opción a considerar es mantener un monto del 70% de pago de derechos de autor durante el primer año, aunque desde el segundo año este monto se reduce a un 60%. Este trato se asemeja a la distribución de ingresos entre salas de cine y distribuidoras, y permite que los realizadores se mantengan interesados en mantener su obra en el catálogo.

Otro factor a revisar es la condición que especifica que no existen limitaciones territoriales para acceder al contenido. Se debe revisar si afecta al interés de los realizadores y cuál es el impacto. Se debe recordar que los realizadores generan tratos con diversas distribuidoras de acuerdo a la zona en que se comercializará la película, por lo que requieren que los espectadores de ciertos países no puedan acceder al contenido con tal de cumplir con el contrato pactado.

³⁰ www.ojocorto.cl

³¹ www.openbooks.com

I) Obtención de Derechos de Exhibición

Para obtener los derechos de los títulos que serán incluidos en el catálogo se utilizan dos mecanismos: búsqueda de alianzas con instituciones y contacto directo con realizadores.

Alianzas con Instituciones

Categoría	Institución
Distribuidoras	Cinema Chile
	Chiledoc
	Market Chile (BF)
Festivales de Cine	SANFIC
Sitios Web	Cine Chile
	Cinépata
Cinetecas	Cineteca Nacional
	Cineteca Universidad de Chile
Escuelas de Cine	Universidad Católica

Tabla 17: Instituciones contactadas para generar un acercamiento.

Durante la fase exploratoria de este trabajo se identifican las posibles instituciones con las que una alianza o acuerdo puede facilitar la obtención de títulos para incluirlos en el catálogo. Las instituciones contactadas durante esta etapa se muestran en la tabla 17.

Contactar a estas instituciones y realizar entrevistas con sus representantes permite generar un mejor entendimiento y comprensión de la industria, aunque no es posible cumplir el objetivo de generar alianzas que aseguren la obtención de derechos de exhibición.

Se destaca el acercamiento alcanzado con Cine Chile: Se comprometen a generar un banner que enlace al sitio web de la solución (lukea.tv) y a generar publicaciones en Facebook y en el sitio Cine Chile. El rendimiento de este canal es analizado en la etapa Validación Cualitativa.

Contacto directo con Realizadores y Productoras

La segunda vía utilizada para obtener los derechos de exhibición es un contacto directo con realizadores y productoras. Como primera etapa se realiza un listado con las

películas que podrían ser atractivas para los cinéfilos, y que brinda mayor valor al catálogo (ver Anexo 24). Se consideran tres categorías:

1. Se utiliza como referencia la lista de las mejores películas entre el periodo 2000 y 2009 realizada en la Revista Mabuse³², en la que participan 22 críticos de cine.
2. La segunda categoría corresponde a las películas más buscadas en el portal CineChile³³.
3. Se realiza un alista con títulos que con una mayor probabilidad podrían ser incluidos en el catálogo por una cercanía con realizadores, productoras y distribuidoras. En esta lista se incluyen además películas que por apreciación personal se considera que podrían aportar valor si se incluyen en el catálogo.

Para contactar a los realizadores se sigue el siguiente procedimiento:

1. Se envía un correo informando la propuesta de valor y las condiciones ofrecidas, y se les invita a incluir sus obras en el catálogo.
2. De obtener respuesta, y si están interesados en la propuesta, se genera el Memorándum de Entendimiento y se coordina la recepción de las obras.

Los resultados obtenidos hasta esta etapa se aprecian en la tabla 18.

Uno de los principales riesgos de esta idea de negocio corresponde a si es posible que los realizadores faciliten sus obras para incluirlos en el catálogo. Con los resultados obtenidos hasta esta etapa es posible afirmar que efectivamente existen realizadores dispuestos e interesados en facilitar sus obras, aunque aún es necesario analizar si bajo este modelo de negocio es posible generar un catálogo amplio y atractivo. La apreciación de los espectadores sobre el catálogo generado hasta esta etapa es analizada a través de la Entrevista MVP.

Se observa que los realizadores jóvenes, con obras que no han sido estrenas comercialmente en salas y que se encuentran disponibles de manera gratuita de manera online, presentan una mayor disposición a participar de este proyecto.

³² http://www.mabuse.cl/cine_chileno.php?id=86438

³³ <http://cinechile.cl/cineonline.php>

	Mabuse	CineChile	Realizadores	Productoras Distribuidora	Total
	n tasa	n tasa	n tasa	n tasa	n tasa
Correos enviados	13	5	22	9	49
Respuestas obtenidas	3 23%	5 100%	9 41%	4 44%	21 42%
Realizadores interesados	3 23%	3 60%	9 41%	3 33%	18 37%
Memos firmados	1 8%	1 20%	3 14%	1 11%	6 12%
Recepción obras	0 0%	1 20%	4 18%	1 11%	6 12%

Tabla 18: Resultados obtenidos obtención de derechos de exhibición.

	Ficción	Documental	Animación	Total
Largometraje	5	2	0	7
Mediometraje	0	2	0	2
Cortometraje	7	7	2	16
Total	12	11	2	25

Tabla 19: Derechos de exhibición obtenidos según categoría.

J) Evaluación Económica Preliminar

Como se indica en la metodología, en esta etapa se realiza un análisis económico con tal de evaluar el modelo de negocio utilizando la información recopilada hasta el momento. Se realiza un análisis para los tres primeros años de operaciones.

Estimación de Ingresos

Como modelo de ingresos se utiliza un mecanismo “pague lo que quiera”, en que el espectador define el aporte que entrega de manera voluntaria luego de acceder al contenido. Entonces, para conocer el nivel de ingresos se debe estimar:

1. El valor promedio de los aportes voluntarios

2. La cantidad de aportes mensuales promedio

Como referencia se utiliza el caso del documental "Propaganda" realizado por Diego Pino, el cual se estrenó de manera online bajo un sistema pague lo que quiera. Durante los seis meses que estuvo disponible obtuvo 2.000 reproducciones, en que el 10% de los espectadores realizó un aporte voluntarios, que tuvo un valor promedio de \$2.000.

Entonces, se considera \$2.000 como valor promedio de los aportes voluntarios. Este monto se asume constante para los tres años evaluados.

Para determinar la cantidad de aportes en el primer mes se usa como referencia los valores obtenidos por Propaganda. Si durante seis meses obtuvo 2000 reproducciones, y si se considera que esta demanda se comportó de manera lineal, se estima que en el primer mes obtuvo 334 reproducciones. Si se considera que cada película del catálogo obtendrá este nivel de espectadores el primer mes, y si se considera un catálogo mínimo de 20 títulos, en el primer mes se obtendrían 6.680 reproducciones.

Así, considerando la tasa de conversión del 10% obtenida por Propaganda, se estima que los aportes en el primer mes corresponden a 668.

Luego, para estimar los resultados de los tres primeros años de operación se consideran dos escenarios:

1. Se alcanza el equilibrio al término del primer año de operaciones. Esto se logra con 5.917 aportes mensuales de \$2.000 (ver Anexo 24). Se considera un crecimiento lineal desde el mes 1 hasta el 12. La tendencia se mantiene hasta el año 3.
2. Se asume que en al fin del año 1 la cantidad de aportes corresponde al 10% del segmento objetivo. Luego, se considera un crecimiento lineal desde el mes 1 hasta el 12. La tendencia se mantiene hasta el año 3.

Estimación de Costos

Se mantiene la estructura de costos descrita en el Lean Canvas B.

Principales Indicadores

El detalle de los flujos de caja se encuentra en el Anexo 25 y 26.

Indicador	Escenario 1: Equilibrio en mes 12	Escenario 2: Adopción del 10% en mes 12
VAN (8%)	\$-2.578.162	\$19.376.822
VAN (15%)	\$-6.963.670	\$478.633
TIR	6,78%	15,49%
Capital de Trabajo	\$17.022.420	\$10.176.455
Acumulado mes 36	\$60.956.837	\$186.994.906

Tabla 20: Indicadores Evaluación Preliminar de Factibilidad

Análisis

1. Es necesario evaluar el nivel de rentabilidad de este modelo de negocio. Al menos en el primer escenario se observa una creación de valor negativa, mientras que en el escenario dos se obtiene un modelo de negocios factible, en que utilizando los ingresos percibidos a través del método “pague lo que quiera” es posible sustentar las operaciones.
2. Con tal de mejorar el rendimiento económico es necesario elaborar una estrategia que permita aumentar el aporte promedio y la cantidad de aportes mensuales.
3. El ítem de gasto más relevante corresponde a los sueldos del equipo de trabajo. Es necesario analizar con mayor detalle el plan organizacional con tal de definir si es posible reducir este valor.

K) Cambios en las Hipótesis de Negocio

Riesgo de Producto: Espectadores

Se observa que las opiniones de los espectadores concuerdan con las hipótesis iniciales. Se aprecia que valoran un catálogo amplio y diverso, que incluya obras nacionales y extranjeras de carácter independiente y alternativo, lo que significa que, a pesar de que en los primeros meses un catálogo de 20 títulos es apropiado, en los próximos meses es necesario generar un catálogo de mayor tamaño con tal de atraer a nuevos usuarios. Además, se observa que a pesar de que valoran un catálogo que incluya películas chilenas, un catálogo que solo incluya producciones nacionales no es atractivo, por lo que es necesario incluir producciones internacionales.

En relación a los atributos técnicos, se observa que los factores considerados en la hipótesis inicial efectivamente generan valor en los espectadores. Destaca la calidad de las películas y la calidad de la reproducción.

Riesgo de Producto: Realizadores

Se observa que la propuesta inicial es atractiva para los realizadores, distribuidoras y productoras contactadas. Un cambio que debe ser considerado es limitar el acceso a ciertos espectadores de acuerdo a su ubicación territorial

Un factor que debe ser analizado en mayor profundidad es si es posible reducir el porcentaje que se destina a pago de derechos de autor. Este análisis no se realiza en este trabajo.

Riesgo de Cliente

Se observa que efectivamente los jóvenes cinéfilos que consumen habitualmente contenidos audiovisuales a través de internet son los primeros interesados en la solución propuesta. Además se observa que estos jóvenes son menores de 35 años, lo que es un cambio en relación a la hipótesis inicial.

Riesgo de Mercado

A pesar de que los espectadores entrevistados están dispuestos a utilizar el sistema bajo el mecanismo “pague lo que quiera”, las opiniones obtenidas durante la Entrevista Solución reflejan que este mecanismo puede no ser el más adecuado. La principal razón es la supuesta baja disposición de los usuarios “chilenos” a aportar de manera voluntaria dada su preferencia por lo gratuito.

A pesar de las dudas declaradas por los entrevistados, se mantiene el mecanismo “pague lo que quiera”, y se evalúa su rendimiento en la etapa Validación Cualitativa.

Una razón para mantener este mecanismo es su fácil implementación, en relación a otros mecanismos de precios colaborativos, como un sistema “pague lo que quiera” con un aporte mínimo o un sistema de subastas.

XII. Etapa 4: Validación Cualitativa

De acuerdo a la metodología descrita, en esta etapa se espera analizar si la solución diseñada permite entregar a los usuarios el valor prometido y si existe la disposición a pagar de manera voluntaria por esta propuesta. Para ello se diseña el MVP, el cual corresponde a la mínima versión de la solución que permite testear las hipótesis planteadas. Este MVP se presenta a los usuarios a través de la Entrevista MVP, y con la información recopilada se realizan modificaciones en su diseño y características.

En esta etapa se evalúa el MVP a través una perspectiva cualitativa ya que el objetivo es entender el comportamiento de los usuarios. En la etapa Validación Cuantitativa se analiza el rendimiento y factibilidad del MVP mediante indicadores cuantitativos

<p>PROBLEMA</p> <p>Carencia de contenido alternativo y nacional</p> <p>Carencia de sitios de streaming de calidad</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Catálogo amplio y diverso de cine independiente y alternativo.</p> <p>Reproducción streaming HD</p> <p>70% de ingresos destinado a los realizadores</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>Catálogo de películas independientes y alternativas disponible en cualquier momento y lugar a un precio determinado por el espectador.</p>	<p>VENTAJA ÚNICA</p> <p>Relación con realizadores</p> <p>Comunidad</p> <p>Alianzas con Productoras y Distribuidoras</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Alto consumo cultural</p> <p>Espectadores Cine Alternativo</p> <p>Estudiantes de Cine</p> <p>Profesores de Cine</p>
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Salas de Cine Arte</p> <p>Descargas digitales</p>	<p>MÉTRICAS CLAVES</p> <p>Visitas</p> <p>Reproducciones</p> <p>Aporte promedio Lealtad</p> <p>Derechos de exhibición</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>"PELÍCULAS AL PRECIO QUE QUIERAS"</p>	<p>CANALES</p> <p>GAM</p> <p>Salas de Cine</p> <p>Escuelas de Cine</p> <p>Cinechile.cl</p>	<p>EARLY ADOPTER</p> <p>Cinífilos menores de 35 años, con alto consumo de películas a través de plataformas digitales</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTO</p> <p>Derechos de Exhibición : 70% de ingresos brutos</p> <p>COMISIÓN WEB PAY : 0,64 UF mensual + 3% comisión</p> <p>Sueldos Equipo de Trabajo : \$3.000.000 mensual</p> <p>Alojamiento Vídeos : US\$200 anual</p> <p>Servidores : \$100.000 anual</p> <p>Oficina : \$1.300.000 anual</p> <p>Google APPS : \$114.000 anual</p> <p>Dominio : \$20.000 anual</p> <p>Desarrollo sitio web : \$500.000</p>		<p>ESTRUCTURA DE INGRESO</p> <p>Precio definido por el cliente (pague lo que quiera)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Punto de Quiebre: Ingresos anuales de \$142.000.000 3.380 aportes mensuales de \$3.500</p> </div>		
<p>CANVAS V.8. 30 MAYO 2015</p>				

Ilustración 10: Canvas C.

En la metodología Running Lean se plantea que en esta etapa es necesario evaluar el rendimiento de los canales. Este análisis se realiza en la siguiente etapa, en el marco de la evaluación cuantitativa.

A) Hipótesis Etapa 4

Riesgo de Producto

Los usuarios se identifican con la propuesta de valor descrita: “catálogo de películas independientes y alternativas disponibles en cualquier momento y lugar a un precio determinado por el espectador”.

La solución cumple con la propuesta de un catálogo amplio, diverso y atractivo, en un sitio web que inspira confianza por su diseño y calidad.

Riesgo de Mercados

Los espectadores aportan de manera voluntaria luego de reproducir la película. Las razones que explican el aporte voluntario son:

1. Muestra de apoyo a los realizadores.
2. Identificación con propuesta “pague lo que quiera” ya que fomenta un sistema de distribución de utilidades “justo”.
3. Satisfacción con película reproducida y con sitio web
4. Por altruismo y lealtad hacia sitio web y realizadores.

B) Definición de MVP

Para desarrollar el MVP se utiliza como referencia la sección de Prototipo de la metodología Design Thinking (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013).

El MVP se desarrolla con la intención de concretar la solución, facilitando su presentación e interacción con los usuarios. El MVP diseñado debe permitir revisar y probar las hipótesis planteadas.

El principal riesgo del modelo de negocio que debe ser testeado corresponde a si los usuarios aportan voluntariamente en el marco del método pague lo que quiera. Con tal de evaluar si los espectadores de cine alternativo están dispuestos a realizar un aporte voluntario se consideran varias opciones de MVP, como realizar ciclos de cine o vender películas en formato físico a un precio que el espectador defina. Se rechazan esas opciones ya que el comportamiento de este método de pago en servicios online tiene un

comportamiento distinto en servicios offline (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2013).

Otro factor que se debe considerar son las opiniones realizadas por las personas entrevistadas durante la Entrevista Problema y Entrevista Solución. A través de estas conversaciones se observa que la calidad del sitio web y la confiabilidad que inspira es un factor que influye en la decisión de reproducir el contenido y de realizar el pago solicitado. Es por ello que se descarta realizar pruebas mediante versiones simples del sitio web o mediante “mock-up”.

Considerando lo anterior, se define como MVP un sitio web con un alto nivel de Fidelidad (alto grado de similitud con la solución final) y un alto nivel de Contextualidad (el MVP se prueba en el escenario final y con los usuarios finales). Este sitio web incluye un catálogo de películas y un sistema de pago integrado. No se incluye la opción de generar usuarios y sesiones.

Desarrollo MVP

Para diseñar el sitio web se utiliza la aplicación WIX (www.wix.com). Este servicio ofrece diversas herramientas que facilitan el diseño de un sitio web, además de desempeñarse como servidor.

Los videos se encuentran alojados en VIMEO PRO y como medio de pago se utiliza KHIPU y PAYPAL.

El dominio del sitio web es www.lukea.tv.

Las principales páginas del sitio web son:

1. Página de Inicio, que comunica la propuesta de valor y contiene el catálogo de películas.
2. Página de Video, que contiene a la película, su descripción, el botón de pago y los botones de redes sociales.

Ciclo de Monetización

El proceso de monetización gráfica los pasos ejecutados por el usuario desde que accede al sitio web hasta que realiza el aporte voluntario. Utilizando este flujo se analiza el rendimiento del sitio web y los pasos que deben ser modificados con tal de aumentar la recaudación. Los pasos que componen el flujo de monetización son:

1. El usuario ingresa a la página de inicio del sitio web. La cantidad de usuarios que ingresan se definen como **Número de Visitas**.
2. El usuario selecciona del catálogo el título que desea reproducir y se dirige a la página que contiene el video respectivo. Este paso se denomina **Activación**.

3. El usuario **reproduce** el video.
4. Luego de reproducir el video (en su totalidad o parcialmente) se espera que el usuario realice el **Aporte Voluntario** y/o comparta el sitio y sus impresiones en redes sociales, lo que se denomina **Referencia**.
5. El usuario ingresa nuevamente a la página de inicio, repitiendo el flujo de monetización. Esto se define como **Lealtad**.

C) Definición de Métricas Claves

Con el objetivo de visualizar y cuantificar el ciclo de monetización del servicio se definen métricas claves. Estos indicadores además permiten evaluar y gestionar el rendimiento de la solución planteada.

Etapa	Indicador	Fuente
1	Número de visitas	Google Analytics
2	Activación	Vimeo
3	Reproducción	Vimeo
4	Aporte voluntario	Khipu y Paypal
4	Aporte Promedio	Khipu y Paypal
4	Referencia	Facebook y Twitter
5	Retención	Google Analytics

Tabla 21: Métricas claves ciclo de monetización

También se utilizan métricas claves para evaluar el proceso de obtención de derechos definido en la sección Obtención de derechos de autor en la Etapa 3.

Indicador
Correos enviados
Respuestas obtenidas
Interesados en propuesta
Se concreta acuerdo (Memorándum firmado)
Entrega de películas
Cantidad de títulos en catálogo

Tabla 22: Métricas claves derechos de exhibición

D) Diseño Entrevista MVP

Objetivo de la Investigación

1. Identificar si las características del catálogo cumple con las expectativas de los usuarios y si cumple con la propuesta de valor.
2. Identificar si las características del sitio web cumple con las expectativas de los usuarios y si cumple con la propuesta de valor.

3. Identifica si los usuarios están dispuestos a pagar de manera voluntaria dadas las características del MVP.
4. Identificar las razones por las que el usuario no está dispuesto a pagar de manera voluntaria.
5. Identificar las condiciones bajo las cuales el usuario estaría dispuesto a pagar de manera voluntaria.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la opinión del usuario sobre las características del sitio web? Se consulta por diseño, usabilidad, confianza y calidad de reproducción.
2. ¿Cuál es la opinión del usuario sobre las características del catálogo? Se consulta por el tamaño del catálogo y tipo de películas.
3. ¿Está dispuesto el usuario a realizar un pago de manera voluntaria? ¿Cuánto está dispuesto a aportar?
4. ¿Cuáles son las razones por las cuáles el usuario realiza (o no realiza) el aporte?
5. ¿Cuáles son las condiciones ideales bajo las cuales el usuario realizaría un aporte?

Carácter de Investigación

La investigación es de carácter cualitativo, ya que la prioridad es comprender cuál es la opinión del usuario sobre el sitio web, el catálogo y sobre el método “pague lo que quiera”.

Instrumento de Investigación

A diferencia de las etapas anteriores, se decide recopilar la información mediante Entrevistas Abiertas realizadas de manera presencial, y Entrevistas Estructuradas a través de formularios web y correo electrónico. Se utiliza un reporte para facilitar el registro de la información recopilada (ver Anexo 27).

En las entrevistas presenciales se realiza el mismo procedimiento: se presenta el MVP, se observa el comportamiento del usuario al interactuar con el MVP, y luego se realizan consultas intentando responder las preguntas de investigación.

En las consultas mediante correo electrónico y formularios web se contacta a personas que están familiarizadas con el proyecto, por lo que corresponden a personas entrevistadas a lo largo del trabajo, early adopter identificados en las entrevistas, suscritos al sitio web y “fans” de la página de Facebook.

Muestra

Se identifican tres tipos de entrevistados:

1. Integrantes de la industria, familiarizados con el sitio web y con la propuesta de valor. Corresponden a entrevistados en las etapas anteriores. Se realizan entrevistas presenciales y virtuales.
2. Cinéfilos que visitan por primera vez el sitio web. Se realiza una entrevista presencial en el Centro Cultural GAM.
3. Usuarios del sitio web. Se realizan entrevistas y consultas virtuales, mediante un formulario web y correo electrónico.

En cada muestra se realizan 10 entrevistas (consultas) entre usuarios, cinéfilos, realizadores e integrantes de la industria. Este monto es referencial, y corresponde al tamaño muestral recomendado en la metodología Running Lean (Maurya, 2012).

E) Resultados Entrevista MVP 1

Características de la muestra

La primera aproximación del MVP se realiza con integrantes de la industria que ya conocen el sitio web y que están familiarizados con la propuesta. Al ser la primera sesión ronda de entrevistas, esta muestra se considera como un piloto.

Segmento	Canal	Muestra
Realizadores	Correo electrónico	2
	Presencial	1
Críticos de Cine	Presencial	1
	Correo electrónico	1
Profesor de Cine	Presencial	1
Productor	Presencial	1
Total		7

Tabla 23: Muestra efectiva Entrevista MVP 1

Análisis y Síntesis

1. Los entrevistados consideran que es necesario realizar mejoras en el diseño del sitio web, para que tenga un aspecto de mayor profesionalidad.
2. Valorán la propuesta de “pague lo que quiera” como un sistema inclusivo.
3. Considera que el catálogo es reducido, aunque entienden que con el tiempo debería albergar una mayor cantidad de títulos. Valorán que incluya películas que no poseen visibilidad en los medios tradicionales.

4. Es necesario mejorar a descripción y categorización de las películas para facilitar a los usuarios el acceso al contenido que es de su agrado.
5. La principal motivación para aportar es apoyar y fomentar el trabajo de los realizadores.
6. En la decisión de pago influye si les gusta la película, que tan confiable es el sitio y si se exhiben películas no disponibles en otros sitios.
7. Consideran que la calidad de las películas es buena, ya que la mayoría se encuentra en alta definición. Consideran que Vimeo permite asegurar una buena calidad de reproducción.
8. Fernando Acuña y Fernando Garabedian consideran que la principal motivación a pagar es aportar a los realizadores apoyando su trabajo. Es por eso que proponen centrar el pago en los realizadores y no en las películas. Proponen implementar un modelo de mecenazgo en vez de un pago por película.

F) Resultados Entrevista MVP 2

Características de la muestra

Para conocer la opinión de usuarios que no conocían previamente el sitio se visita el Centro Cultural Gabriela Mistral. Se les presenta el sitio a través de un notebook y se describe la propuesta de valor. Luego de que revisan el sitio se les consulta por su opinión sobre el diseño, la propuesta de valor y su disposición de pago.

Inicialmente se propone entrevistar a al menos 10 personas, aunque luego de 5 entrevistas se decide interrumpir la muestra. Las respuestas entregadas por las personas entrevistadas eran similares a las obtenidas en la Entrevista Solución y en la primera Entrevista MVP.

La muestra está compuesta por 2 hombres y 3 mujeres. Todos los entrevistados poseen una edad superior a 20 años y menor a 30 años.

Análisis y Síntesis

1. Valoran la propuesta “pague lo que quiera”. Consideran que permite el acceso a películas no conocidas que no se encuentran en otros canales de exhibición, aunque opinan que no funcionará dada la tendencia de los chilenos a no pagar si no se les obliga.
2. Valoran que exista una plataforma que exhiba cine chileno, dado que no es fácil de encontrar este tipo de contenido.

3. Prefieren pagar a través de una suscripción mensual dado que es más cómodo, aunque consideran que un pago por película ofrece una mayor flexibilidad y asegura que pagan por contenido que les gusta.
4. Consideran que el diseño es simple y requiere un mayor desarrollo. Valoran la funcionalidad del sitio.
5. Consideran que Vimeo ofrece una buena experiencia durante la reproducción de los videos.
6. Pagarían como una muestra de apoyo a los realizadores. Consideran que las personas cercanas o que gustan del arte y la cultura conocen lo difícil que es obtener apoyos para creación y difusión, por lo que su disposición de pago debería ser mayor.
7. Las razones que influyen en la disposición de pago son la calidad de la película y del sitio, la confianza que provoque el sitio web
8. Las personas entrevistadas no conocen Khipu, aunque conocen y usan Paypal.
9. Opinan que para que el sitio sea confiable es necesario entregar mayor información sobre el equipo de trabajo y las instituciones que apoyan esta iniciativa.
10. Opinan que es necesario entregar mayor información sobre las películas y mejorar la categorización.

G) Resultados Entrevista MVP 3

Características de la muestra

Con el objetivo de conocer la opinión de espectadores que usan regularmente el sitio se realiza un formulario utilizando Google Docs (ver Anexo 28). Se envía un correo a los usuarios identificados mediante suscripciones y entrevistas, y se realiza una publicación en Facebook solicitando que respondan el formulario. No se obtienen respuestas.

Es posible contactar a un usuario que ha efectuado un aporte voluntario en el sitio web. Por el momento corresponde a la única opinión disponible desde los usuarios recurrentes del sitio web.

Se propone realizar un concurso con tal de incentivar a los usuarios a responder el formulario. Entre quienes respondan el formulario se sorteará algún premio, como por ejemplo, libros sobre cine o películas.

Análisis y Síntesis

1. Le gusta la diversidad presente en el catálogo. Destaca la presencia de documentales y animación.
2. Considera que el catálogo es reducido, aunque entiende que crecerá luego de algunas semanas. Destaca la presencia de “El poder de la palabra”.
3. Destacan la funcionalidad, aunque plantean que es necesario realizar cambios en el botón de pago. Comenta que “no es claro que existe un botón de pago, que uno puede pagar lo que quiera y que el aporte va dirigido a los realizadores”.
4. Comenta que “El sitio como idea me parece excelente”, aunque considera que falta una mejor descripción de las obras para facilitar la decisión del espectador.
5. Realiza su aporte mediante Khipu. Considera que es un buen método de pago.
6. Paga voluntariamente porque le gustó el corto y como un aporte al realizador. Ya ha visto varios títulos del catálogo, aunque solo paga por el cortometraje que fue de su gusto. Comenta que si no le gusta la película no pagaría.

H) Cambios en la Hipótesis de Negocio

Riesgo de Producto

A través de las opiniones recopiladas durante las entrevistas, se observa que los usuarios valoran al sistema de precios “pague lo que quiera” como inclusivo, que otorga la oportunidad de encontrar películas no disponibles en otros canales de exhibición, y valoran que exista un catálogo de películas chilenas. A pesar de esto, opinan que no confían en que este sistema de precios pueda ser exitoso. Es necesario evaluar si esta desconfianza en el sistema de precios influye en la decisión de aportar y si otros modelos de precios colaborativos o tradicionales permiten mejorar la percepción que se posee sobre la propuesta de valor.

Lamentablemente, se observa que el sitio web no cumple la propuesta de un sitio de calidad, ya que el diseño es apreciado como poco profesional por los espectadores. Por otro lado, valoran que el sitio posea una alta funcionalidad, dado que es simple de utilizar y que se otorga una alta calidad de video y reproducción.

Consideran que el catálogo es reducido, aunque valoran que incluya películas no disponibles en otros canales de exhibición. Consideran que es necesario mejorar la disposición y categorización de las películas para facilitar la búsqueda de títulos que puedan ser de su agrado.

Riesgo de Mercados

Se observa que la principal razón que motiva a los espectadores a aportar de manera voluntaria es el deseo de apoyar y fomentar el trabajo de jóvenes realizadores. Esto puede significar que en vez de enfocar el modelo de negocios en el consumo de películas, es necesario diseñar el modelo de negocios basándose en el aporte y apoyo a los realizadores.

Otro factor que influye en la determinación de aportar de manera voluntaria es la calidad de la película y la calidad del servicio entregado. Se debe validar si un mejor diseño y calidad del sitio web permite aumentar las tasas de conversión.

I) Modificaciones al MVP

Con tal de mejorar la funcionalidad del sitio web se decide realizar cambios en el diseño. En la página de inicio se da mayor visibilidad a las películas destacadas (Anexo 29), mientras que en la página de las películas se modifica la disposición de los botones de pago aumentando su visibilidad (Anexo 30). Se espera que con estos cambios se facilite a los espectadores encontrar películas que puedan ser de su interés, además de facilitar e incentivar el pago.

Basándose en la información obtenida es posible definir diversos cambios en el MVP que podrían mejorar el servicio entregado a los espectadores y la tasa de conversión. Por el momento estas modificaciones se consideran solo como propuestas, debido a que para implementar la mayoría de estos cambios se requiere apoyo de un desarrollador de sitios web. Algunas propuestas son:

1. Realizar páginas para cada realizador, que contenga su biografía y las listas de películas incluidas en el catálogo. En estas páginas se permite el aporte al realizador (mecenazgo), lo que corresponde a un cambio en el modelo de negocio, que será profundizado en el capítulo Lean Canvas Final.
2. Mejorar el diseño del sitio web. Para ello es necesario contar con el apoyo de un diseñador gráfico y un desarrollador web.
3. Que antes de reproducir la película se emita un mensaje que invite al espectador a realizar un aporte voluntario. Este mensaje se repite una vez terminada la película.
4. Incluir otros modelos de precios colaborativos. En una primera instancia se integra un sistema "name your own price" en que existe una cota mínima para acceder a la película.
5. Mejorar la descripción de las películas incluyendo trailers, una mejor categorización y recomendaciones al usuario de acuerdo a sus gustos. Para ello es necesario implementar un sistema de registro de usuarios y modelos de gestión

de datos que permitan reconocer los gustos del usuario y generar recomendaciones.

La efectividad de estos cambios se evalúa de manera cualitativa y cuantitativa. El objetivo es evaluar si el cambio genera una mejora en el servicio entregado y en las tasas de conversión.

Tras aplicar estos cambios, se alcanza el equilibrio obteniendo ingresos anuales de \$145.325.714 (ver Anexo 31). Los cambios en los supuestos se reflejan en el Lean Canvas D.

XIII. Etapa 5: Validación Cuantitativa

En esta etapa se espera evaluar desde una perspectiva cuantitativa los resultados obtenidos desde el lanzamiento del sitio web. Se considera un periodo de cinco semanas, desde el 24 de mayo hasta el 28 de junio.

Para realizar el análisis se utiliza como referencia las métricas claves definidas en la sección anterior. De acuerdo a los resultados obtenidos se proponen medidas para mejorar estos indicadores.

En esta sección además se analiza el rendimiento de los canales virtuales utilizados en este periodo: CineChile y Facebook.

A) Resultados Lanzamiento

	acumulado	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5
desde	24-may-15	24-may-15	01-jun-15	08-jun-15	15-jun-15	22-jun-15
hasta	28-jun-15	31-may-15	07-jun-15	14-jun-15	21-jun-15	28-jun-15
Visitas	1747	637	408	318	204	180
Usuarios	1568	549	357	297	195	170
Cargas	750	325	205	84	55	81
Cargas/Sesiones	42,93%	51,02%	50,25%	26,42%	26,96%	45,00%
Reproducciones	332	163	89	29	20	31
Reproducciones/Sesiones	19,00%	25,59%	21,81%	9,12%	9,80%	17,22%
Aportes	1	1	0	0	0	0
Aportes/Sesiones	0,06%	0,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aportes/Reproducciones	0,30%	0,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Aporte Promedio	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa de Retención	15,90%	18,50%	19,10%	12,30%	12,30%	10,00%
Tasa de Rebote	80,65%	72,68%	77,70%	92,14%	89,71%	85,00%

Tabla 24: Resultados métricas claves desde 24-05-2015 hasta 28-06-2015.

<p>PROBLEMA</p> <p>Carencia de contenido alternativo y nacional</p> <p>Carencia de sitios de streaming de calidad</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Catálogo amplio y diverso de cine independiente y alternativo.</p> <p>Reproducción streaming HD</p> <p>70% de ingresos destinado a los realizadores</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>Catálogo de películas independientes y alternativas disponible en cualquier momento y lugar a un precio determinado por el espectador.</p>	<p>VENTAJA ÚNICA</p> <p>Primera plataforma que vincula cine y precios colaborativos</p> <p>Relación con realizadores</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Alto consumo cultural</p> <p>Espectadores Cine Alternativo</p> <p>Estudiantes de Cine</p> <p>Profesores de Cine</p>
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Salas de Cine Arte</p> <p>Descargas digitales</p>	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Visitas, activación, reproducción, número de aportes, aporte promedio, referencia, retención.</p> <p>Tamaño del catálogo</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>“Apoya a los realizadores nacionales pagando lo que quieras”</p>	<p>CANALES</p> <p>Físicos: Centros culturales Salas de Cine Arte Escuelas de Cine</p> <p>Virtuales: Facebook CineChile</p>	<p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Cinéfilos menores de 35 años, con alto consumo de películas a través de plataformas digitales</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Derechos de Exhibición: 70% de ingresos brutos</p> <p>Comisión Paypal : 0,64 UF mensual + 3% comisión</p> <p>Comisión Khipu : mínimo entre 1% aporte y \$300</p> <p>Sueldos Equipo de Trabajo: \$3.000.000 mensual</p> <p>Alojamiento Vídeos : US\$200 anual</p> <p>Servidores : \$100.000 anual</p> <p>Oficina : \$1.300.000 anual</p> <p>Google APPS : \$114.000 anual</p> <p>Dominio : \$20.000 anual</p>		<p>ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <p>Precios colaborativos: pague lo que quiera, define tu precio, mecenazgo</p> <p>Precios Tradicionales: suscripción</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0e0e0; text-align: center;"> <p>Punto de Quiebre: Ingresos anuales de \$145.325.714 6.055 aportes mensuales de \$2.000</p> </div>		
<p>CANVAS V.9 28 de JUNIO 2015</p>				

Ilustración 11: Canvas D.

Como no se posee una línea base o datos de referencia, no es posible comparar los resultados obtenidos sobre metas o resultados esperados. Es por eso que se utilizan los datos obtenidos en las primeras cinco semanas de operaciones como línea base, siendo el objetivo de las próximas semanas mejorar el desempeño del sitio web, reflejado en los indicadores ya señalados.

A pesar de lo anterior, se considera que los resultados obtenidos no son positivos, siendo necesario implementar diversos cambios con tal de mejorar el desempeño del sitio web.

El nivel de visitas evidencia un decrecimiento desde la primera semana. Esto se explica porque han disminuido la actividad en la página de Facebook, dado que no se realiza los esfuerzos adecuados para mantener y atraer la atención del público. Además, el número de visitantes de la primera semana corresponde a un caso especial ya que publicaciones en la página de Facebook del sitio CineChile explica gran parte de las visitas. Es necesario implementar un plan de comunicaciones con tal de aumentar el nivel de isitas.

Otro indicador que presenta un bajo desempeño corresponde a la cantidad de reproducciones en relación a la cantidad de visitas (Reproducciones/Sesiones). En las primeras semanas, solo el 19% de los visitantes ha visualizado alguna película. Es necesario definir hipótesis que explicarían este hecho, y validarlas mediante experimentos y consultas a los usuarios.

Durante estas semanas solo se ha registrado un aporte voluntario, lo que corresponde a una tasa de conversión de 0,06%, mientras que la retención decrece a lo largo de las semanas, alcanzado un valor de 10% en la quinta semana. Es necesario implementar cambios con tal de mejorar estos indicadores.

De acuerdo a la Metodología Running Lean, la tasa de conversión y los ingresos corresponde a la primera forma de validación, mientras que la retención corresponde al principal indicador de validación de mercado (Maurya, 2012). **Si se acepta esta proposición, es posible afirmar que no se logra la validación de mercado, al menos bajo las condiciones actuales del sitio web y de la propuesta de valor.**

B) Resultados relación con realizadores

Uno de los principales riesgos en este modelo de negocio corresponde a la capacidad de generar una propuesta atractiva a los realizadores permitiendo la obtención de derechos de autor, lo que se refleja en el tamaño del catálogo.

Los resultados en esta materia durante las primeras semanas de operaciones se encuentran en la tabla 25, mientras que las características del catálogo generado se encuentran en la tabla 26. Los títulos incluidos en el catálogo se encuentran en el Anexo 32.

Indicador	Total	Tasa de Conversión
Correos enviados a realizadores y productores	64	
Respuestas obtenidas	29	45%
Realizadores o productores que demuestran interés en la propuesta	24	38%
Realizadores o productores que concretan el acuerdo firmando el Memorándum de Entendimiento	10	16%
Realizadores o productores que entregan exitosamente sus obras	10	16%

Tabla 25: indicadores relación y acuerdos con realizadores y productos.

	Ficción	Documental	Animación	Total
Largometraje	5	2	0	7
Mediometraje	0	2	0	2
Cortometraje	7	7	2	16
Total	12	11	2	25

Tabla 26: Características catálogo.

Se observa que efectivamente existen realizadores y productores interesados en encontrar espacios y canales de exhibición para sus obras, siendo este sitio web la oportunidad que no existe en otros sitios de internet o en los canales de exhibición tradicionales. Este interés se refleja en la disposición a ceder los derechos de exhibición.

Es posible afirmar que dadas las condiciones actuales es posible generar un catálogo de películas chilenas, cumpliendo así con la propuesta de valor. A pesar de esto, se identifica un nuevo riesgo, que corresponde a si es posible generar un catálogo que ofrece un contenido atractivo y una cantidad considerable de películas.

C) Análisis Canales

Durante las primeras cinco semanas se utiliza como canal la página de Facebook³⁴ del sitio web y el portal CineChile a través de un banner ubicado en la página de inicio³⁵ y en la sección "Cine Chileno Online"³⁶. Ambos canales son gratuitos, por lo que se analiza su desempeño a través de la cantidad de visitantes que dirigen al sitio web.

Los datos se obtienen de la aplicación Google Analytics.

³⁴ <https://www.facebook.com/LukeaTV>

³⁵ <http://cinechile.cl/>

³⁶ <http://cinechile.cl/cineonline.php>

Facebook

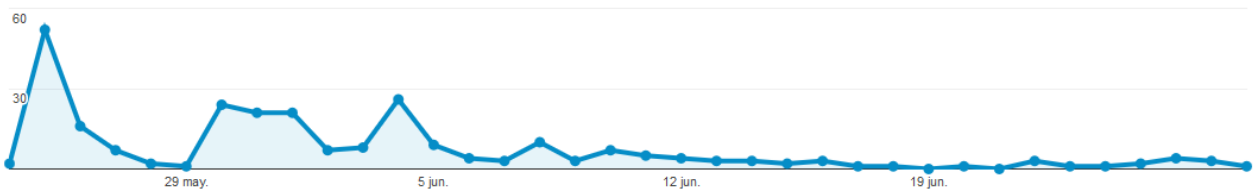


Ilustración 12: Canvas B.

Facebook ha sido el principal canal de difusión, registrándose 261 visitas desde esta red social, aunque se evidencia que en las últimas semanas la cantidad de personas redirigidas al sitio desde esta red social decae considerablemente.

Las visitas de Facebook dependen de la actividad que se genere en la página de Lukea TV. Las alzas que se aprecian en el gráfico se explican porque en esos días se realiza una publicación o por comentarios y publicaciones realizadas y compartidas desde otras páginas. Como en las últimas semanas no se han registrado actividad, disminuye la visibilidad del sitio web.

Se considera que Facebook es un canal apropiado para difundir y dar a conocer el sitio web y la propuesta de valor, aunque para ello es necesario mantener una actividad diaria en la página de Facebook. Para ello se proponen dos vías:

1. Crecimiento Orgánico, en que se espera aumentar el alcance y la cantidad de “me gusta” sin invertir en publicidad. Se utilizan metodologías como el “Growth Hacking”, en que utilizando estrategias de marketing de bajo costo y aprovechando las posibilidades que ofrecen las redes sociales se logra una alta visibilidad (Holiday, 2013).
2. Crecimiento utilizando anuncios en Facebook, en que por \$3.217 diarios se obtendrían entre 44 y 82 visitas diarias³⁷ (\$50 por visita aproximadamente).

CineChile

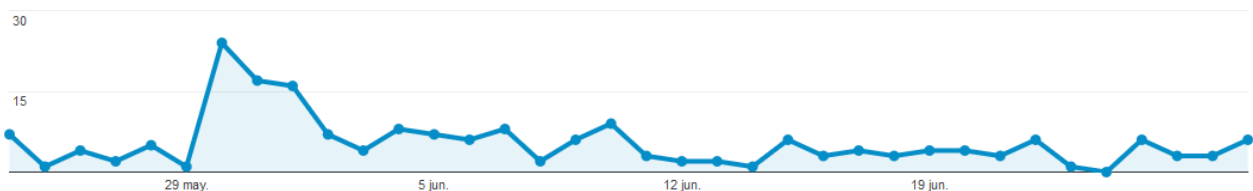


Ilustración 13: Visitas desde CineChile.cl (entre 24 de mayo y 28 de junio).

³⁷ Cotización realizada en Facebook.com

En estas semanas se han registrado 194 visitas desde el portal CineChile. Este flujo de visitas es constante, aunque se evidencia un aumento considerable en el día 30 de mayo. Esto se explica por un artículo “Cine Chileno y Educación: 10 películas online”³⁸ publicado en el portal, en el cual existe un enlace directo al documental “La península de los volcanes”, parte del catálogo de Lukea TV.

Se debe destacar que en la ficha de los documentales “La península de los volcanes”³⁹ y “El poder de la palabra”⁴⁰ en el portal CineChile, existe un enlace directo al catálogo de Lukea TV. Esto explica que estos documentales sean las películas más vistas del catálogo, con 106 y 87 reproducciones respectivamente.

Se considera que CineChile es un aporte valioso para difundir el sitio web, aunque es necesario aumentar el flujo de visitantes desde este portal. Para ello se propone establecer un acuerdo de cooperación con Marcelo Morales (fundador y administrador de cinechile.cl).

D) Análisis usuarios

Los usuarios del sitio web en las primeras semanas de operaciones corresponden en su mayoría a jóvenes menores de 35 años, segmento que representa un 61% de los visitantes, lo que se condice con las hipótesis de cliente declaradas previamente (ver Anexo 33).

Además, un 73% de las personas alcanzadas a través de las publicaciones de Facebook corresponden a jóvenes menores de 35 años (ver Anexo 33).

E) Cambios en las Hipótesis de Negocio

Riesgo de Producto

Las características del producto no permiten entregar el valor prometido a los usuarios y espectadores. Es necesario mejorar la calidad del sitio web, su diseño y la forma en la que se categorizan las películas contenidas en el catálogo. Se debe validar la hipótesis de que las condiciones actuales del sitio web disminuyen la confianza de los usuarios, la intención de ver las películas y su disposición a realizar un aporte voluntario.

En relación al catálogo, los usuarios valoran que exista un sitio que incluya películas chilenas alternativas e independientes, aunque es necesario incluir películas que sean atractivas para los espectadores además de aumentar el tamaño del catálogo.

³⁸ <http://cinechile.cl/crit&estud-276>

³⁹ <http://cinechile.cl/pelicula-1814>

⁴⁰ <http://cinechile.cl/pelicula-262>

Es necesario considerar en la definición de la propuesta de valor que la principal razón por la que los usuarios efectuarían un aporte voluntario es la intención de apoyar a los realizadores nacionales. Se puede incluir en el modelo de negocios actual o se puede generar un nuevo molde de negocios complementario basado en el mecenazgo.

Riesgo de Clientes

Se observa que efectivamente existen cinéfilos que desean ver películas chilenas alternativas e independientes y que existen realizadores que desean que sus obras estén disponibles en sitios web de este tipo, aunque por el momento no es posible determinar el tamaño de este segmento. Es necesario aumentar la visibilidad del sitio web y el contacto con realizadores para determinar si existe una masa crítica que permita generar un modelo de negocio sustentable.

Tal como se menciona en los capítulos anteriores, los principales usuarios del sitio web son jóvenes menores de 35 años. Es necesario recordar que se estima que los cinéfilos menores de 35 años que vine en Santiago corresponden a 100.000 personas (ver Anexo 16).

Riesgo de Mercado

Dado los bajos índices de retención y de conversión, se concluye que bajo las condiciones actuales del sitio web y de la propuesta de valor no es posible validar la idea de negocio en el mercado. De la misma forma, el sistema de precios “pague lo que quiera” no permite asegurar un modelo de negocio sustentable y exitoso.

Es necesario evaluar las razones por las que se obtiene una tasa de conversión casi nula, al mismo tiempo que se evalúa e implementan otros modelos de precios colaborativos o tradicionales.

F) Propuestas para mejorar indicadores de desempeño

Se proponen diversas medidas con el objetivo de mejorar los valores de los indicadores de desempeño definidos anteriormente. En este trabajo no se considera documentar y analizar la implementación de estas medidas y la evaluación de los resultados obtenidos.

Mejorar diseño y calidad del sitio web

Existen dos alternativas para mejorar el diseño del sitio web y la categorización de las películas del catálogo:

1. Realizar un sitio web utilizando Wordpress y plantillas predefinidas.
2. Contratar a un diseñador web para que genere un sitio web atendiendo a las necesidades del modelo de negocio y las indicaciones realizadas por los

usuarios durante las entrevistas realizadas. En este caso, se programaría un sitio web “diseñado a la medida”.

Independiente de la alternativa seleccionada, es necesario efectuar los siguientes cambios:

1. Mejorar diseño.
2. Mejorar categorización de las películas para facilitar a los usuarios la búsqueda de títulos que puedan ser de su grado. Para ello se clasifican según director, año, duración (cortometraje, largometraje) y clasificación (drama, comedia, animación).
3. Crear página por realizadores, en que se menciona breve biografía y la lista de películas incluidas en el catálogo.
4. Crear sistema de recomendaciones según película de características similares o del mismo autor.
5. Facilitar a los usuarios compartir el contenido reproducido en redes sociales.
6. Detalle de cómo se distribuye el aporte entregado por el usuario, con tal de aumentar la confianza y transparencia en el sistema. Por ejemplo, si un usuario aporta \$1.000, se emite el siguiente mensaje:

Aporte realizado	\$1.000
Destinado a Realizador	\$700
IVA	\$190
Comisión Khipu	10
Comisión Lukea TV	\$100

La efectividad de estas medidas se evalúa de manera cualitativa y cuantitativa, a través de los indicadores de desempeño.

Nuevos sistemas de pago

Por el momento se utiliza Khipu y PayPal como servicio de pago. Se propone evaluar la implementación de otros sistemas de pago (como WebPay, tarjetas de casas comerciales, Sencillito, Caja Vecina, entre otros).

Canales de difusión físicos

Se propone difundir al sitio web y la propuesta de valor a través de un trato directo con los posibles usuarios. Es posible acceder a los estudiantes de cine a través de afiches

dispuestos en las escuelas de cine y los cinéfilos mediante volantes repartidos en salas de cine arte y en centros culturales.

Apoyos institucionales

Es necesario generar un acercamiento con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Es necesario consultar por la posibilidad de un apoyo económico a través de los Fondos de Cultura o apoyo mediante patrocinios y apariciones en sus canales de información. De la misma manera, y considerando que los principales usuarios son jóvenes menores de 35 años, es necesario realizar un acercamiento con el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV).

También es necesario generar un acercamiento con instituciones que se dedican a difundir el cine nacional, como CinemaChile, Egeda y la Apct.

Campañas pagadas en Facebook

Se destina un presupuesto mensual de \$100.000 para realizar campañas en Facebook. Se debe considerar que, de acuerdo estimaciones entregadas por Facebook, con un presupuesto de \$3.217 diarios se obtendrían entre 44 y 82 visitas diarias⁴¹ (\$50 por visita aproximadamente).

Por el momento no es posible justificar este monto, ya que corresponde a una primera prueba con este sistema de campaña publicitaria. Por ellos es necesario evaluar la rentabilidad de esta campaña, considerando el gasto incurrido por espectadores que visitan el sitio web por esta campaña y los ingresos obtenidos por los aportes efectuados por estos visitantes.

Además, es necesario evaluar la rentabilidad de generar campañas mediante Google AdWord.

Acuerdo con CineChile

Como se observa en el análisis de los canales, CineChile explica gran parte de las adquisiciones registradas en las primeras semanas de operaciones. Se propone generar un acuerdo con CineChile, similar al servicio que ofrece Facebook: por cada visitante que accede al sitio desde CineChile se le paga a este un monto fijo de \$50. A cambio de esta comisión por visitante, CineChile puede disponer en un espacio con mayor visibilidad el banner de "Lukea TV", publicar artículos sobre el sitio web y sobre las películas incluidas en el catálogo y enlazar directamente al catálogo de Lukea desde la ficha de cada película en la enciclopedia de CineChile.

⁴¹ Cotización realizada en Facebook.com

Este mismo acuerdo se puede proponer a otros medios de difusión del cine nacional y latinoamericano. Los principales portales de este tipo identificados hasta el momento son Mabuse y LatamCinema.

Es necesario evaluar la rentabilidad de este acuerdo, considerando el gasto efectivo por visitante y los ingresos obtenidos por los aportes efectuados por estos visitantes.

Alianzas con Festivales de Cine

Mediante entrevistas realizadas a Joel Poblete, Encargado de Programación del Festival SANFIC, se observa que existe la posibilidad de exhibir de manera simultánea las películas del festival en salas y en el sitio web. Esta medida fue implementada por SANFIC junto al servicio de VOD de VTR. Esto permite aumentar la visibilidad del sitio web e incluir en el catálogo películas atractivas, mientras que le permite al festival aumentar su cobertura.

Nuevos sistemas de precios

Es necesario implementar sistemas de precios que complementen o sustituyan al sistema “pague lo que quiera”. En una primera instancia se utiliza un “AB Testing” para comparar la efectividad entre el sistema pague lo que quiera sin cota inferior y con cota inferior (pago mínimo). Se debe recordar que los propios usuarios entrevistados recomiendan implementar un pago mínimo, por lo que en esta instancia se evalúa de manera cuantitativa los resultados de este método de precio.

Se considera realizar pruebas con otros sistemas de precio, como suscripción o PPV. Ambos se evalúan de manera cualitativa y cuantitativa.

Aumentar interés y participación de realizadores

Se espera que al aplicar las modificaciones propuestas anteriormente aumente el interés de los realizadores y productores a ceder los derechos de exhibición de sus obras, Esto porque aumentaría la visibilidad del sitio web, reflejado en la cantidad de visitas y la presencia en redes sociales, además de aumentar la recaudación generada por los aportes brindados por los espectadores. Esta es una hipótesis que debe evaluarse.

Invertir en activos financieros

Considerando que los pagos a los realizadores correspondientes a los derechos de exhibición se realizan de manera anual, es posible invertir estos fondos en activos financieros. Esta sería una nueva fuente de ingresos, que permite rentabilizar los aportes generados por los espectadores.

XIV. Lean Canvas Final

Al no definirse un modelo de negocios sustentable, y considerando que no es posible validar la idea en el mercado, no es posible justificar un Lean Canvas Final. En cambio se proponen nuevas hipótesis que deben ser validadas mediante nuevas pruebas y entrevistas.

Considerando las propuestas mencionadas anteriormente, se identifican tres modelos de negocios, con nuevas hipótesis y supuestos, que se evalúan e implementan siguiendo la metodología Running Lean.

A) Iteración modelo precios colaborativos

Se genera una nueva iteración respecto al modelo descrito en el Lean Canvas D. Se mantiene propuesta de “películas alternativas e independientes a un precio definido por el espectador”, aunque se otorga una mayor importancia al apoyo a los realizadores nacionales.

No existen cambios significativos en relación al Lean Canvas anterior, dado que aún es necesario validar las hipótesis relacionadas a las características del MVP, los canales de difusión y al sistema de pago.

Se considera que existe la capacidad técnica y económica para aplicar las medidas propuestas en la sección anterior, por lo que en esta iteración es necesario validar y testear las nuevas hipótesis de negocio.

Riesgo de Producto

Las mejoras realizadas al MVP en relación al diseño y categorización de películas ofrecen una mayor confianza a los usuarios y facilita la búsqueda de títulos que puedan ser de su agrado. Esto se refleja en un aumento en la tasa de visitantes que selecciona y reproduce una película (indicadores de activación y reproducción respectivamente).

Al ofrecer un mejor servicio y al recomendar películas de acuerdo a los títulos reproducidos por el usuario se logra disminuir la tasa de rebote y aumentar la retención.

Aumentar las opciones de pago y aumentar la confianza de los usuarios en el sitio web incentiva a los usuarios realizar un aporte voluntario, lo que se refleja en un aumento en la cantidad de aportes realizados.

Enfocar la propuesta en el apoyo a los realizadores incentiva a los usuarios a compartir en redes sociales las películas reproducidas y el sitio web, lo que se refleja en el número de referencias.

Riesgo de Clientes

Los principales usuarios del sitio web son jóvenes cinéfilos menores de 35 años.

Un mejor uso de las características de Facebook permite aumentar el nivel de alcance y de me gusta, siendo uno de los principales clientes para atraer espectadores a nivel nacional. Esto se complementa con los resultados obtenidos tras la campañas pagada en Facebook (con un prepuesto estimado de \$100.000 mensuales) y tras el acuerdo generado con CineChile (con un prepuesto estimado de \$50.000 mensuales). Estas acciones permiten aumentar el número de visitantes al sitio web, logrando un desempeño superior a las 1.747 visitas registradas en las primeras semanas de operaciones.

Riesgo de Mercado

El aumento en los indicadores de desempeño, explicado por las mejoras en el sitio web y tras el aumento del número de visitantes, aumenta la cantidad de aportes voluntarios efectuados bajo el sistema pague lo que quiera. Este aumento en las tasas de conversión se explica por una mejor percepción del usuario sobre el sitio web, que se traduce en mayor confianza y en satisfacción.

Para acceder a películas de mayor atractivo es necesario efectuar un pago mínimo, aunque sin una cota máxima. Este método de precio permite generar una cantidad de aportes y un valor promedio de aporte superior al método pague lo que quiera.

B) Nuevos modelos de negocios

Bajo el concepto de “apoyo a los realizadores nacionales” es posible complementar el modelo de negocios descrito anteriormente, diversificando las fuentes de ingresos a través de nuevos modelos de negocios. Por el momento se propone analizar la factibilidad de un modelo de Mecenazgo y de Crowdfunding.

Para estudiar la validación de mercado de estos modelos se utiliza la metodología Running Lean.

Modelo de Mecenazgo

Como se menciona anteriormente, el principal motivo que explicaría que los usuarios aporten de manera voluntaria es el deseo de apoyar a los realizadores nacionales. Este aporte se puede efectuar mediante un pago por película, a través de un modelo similar al implementado hasta este momento, o a través de un modelo de mecenazgo, en que es posible efectuar un aporte económico dirigido a un realizador de manera recurrente o esporádica, con el objetivo de apoyar su trabajo a cambio de acceso a material exclusivo.

<p>PROBLEMA</p> <p>Carencia de contenido alternativo y nacional</p> <p>Carencia de sitios de streaming de calidad</p> <p>Falta de apoyo para realizadores nacionales</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Catálogo de cine independiente y alternativo.</p> <p>Sitio web de alta calidad, funcionalidad</p> <p>Reproducción streaming HD</p> <p>70% de ingresos destinado a los realizadores</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</p> <p>Películas independientes y alternativas de realizadores nacionales disponible en cualquier momento y lugar a un precio determinado por el espectador.</p>	<p>VENTAJA ÚNICA</p> <p>Primera plataforma que vincula cine y precios colaborativos</p> <p>Relación con realizadores</p> <p>Única plataforma que apoya realizadores nacionales</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Alto consumo cultural</p> <p>Espectadores Cine Alternativo</p> <p>Estudiantes de Cine</p> <p>Profesores de Cine</p>
<p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Salas de Cine Arte</p> <p>Descargas digitales</p>	<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Visitas, activación, reproducción, número de aportes, aporte promedio, referencia, retención.</p> <p>Tamaño del catálogo</p>	<p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>“Apoya a los realizadores nacionales pagando lo que quieras”</p>	<p>CANALES</p> <p>Físicos: Centros culturales, Salas de Cine Arte, Escuelas de Cine</p> <p>Virtuales: Facebook, INJUUV, CNCA</p> <p>Pagado: Facebook, AdWord, Cinechile.</p>	<p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Cinéfilos menores de 35 años, con alto consumo de películas a través de plataformas digitales</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Derechos de Exhibición: 70% de ingresos brutos</p> <p>Comisión Paypal : 0,64 UF mensual + 3% comisión</p> <p>Comisión Khipu : mínimo entre 1% aporte y \$300</p> <p>Sueldos Equipo de Trabajo: \$2.700.000 mensual</p> <p>Alojamiento Videos : US\$200 anual</p> <p>Servidores : \$100.000 anual</p> <p>Oficina : \$1.300.000 anual</p> <p>Google APPS : \$114.000 anual</p> <p>Dominio : \$20.000 anual</p> <p>Facebook y Adword : \$100.000 mensuales</p> <p>Campaña en CineChile: \$50.000 mensuales</p>		<p>ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <p>pague lo que quiera + define tu precio + PPV</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Punto de Quiebre: Ingresos anuales de \$144.000.000 6.000 aportes mensuales de \$2.000</p> </div>		
<p>CANVAS V.10 5 de JULIO 2015</p>				

Ilustración 16: Canvas E

Este modelo de negocio se ha implementado anteriormente, siendo Patreon⁴² su principal exponente.

Modelo de Crowdfunding

Acorde al concepto de “apoyo a los realizadores” es posible integrar la exhibición de películas con un apoyo a la producción a través de un modelo de Crowdfunding, similar a Kickstarter⁴³ o Fondeadora⁴⁴.

El modelo de Crowdfunding se sustenta en un gran número de personas que aportan pequeñas cantidades de dinero con tal de apoyar proyectos y a cambio de algún tipo de recompensa. A través de campañas se financian proyectos relacionados a obras cinematográficas, como puede ser la creación de un guion, pilotos, cortometrajes e incluso largometrajes.

Películas, libros, juegos y música al precio que quieras

Si se logra validar el sistema de precios colaborativos, es posible diversificar los productos ofrecidos incluyendo en el catálogo libros, música, aplicaciones y juegos. Esto es un modelo de negocios utilizado anteriormente en otras iniciativas, como OpenBook⁴⁵, que ofrece libros al precio que el lector decida y destinando un 70% del aporte al autor, y Humble Bundle⁴⁶, en que se pueden obtener juegos y aplicaciones al precio que uno quiera y bajo el método define tu precio.

El desafío de implementar este modelo de negocio es que es necesario introducirse y conocer nuevos mercados y actores, que difieren de las características de la industria cinematográfica.

XV. Diseño de Estructura Organizacional

Se define la estructura organizacional basándose en las principales funciones que deben ser abordadas por el equipo de trabajo para permitir el desarrollo y crecimiento del modelo de negocio.

Director

Se encarga de dirigir las funciones de la empresa y de coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo. Se encarga de las tareas administrativas.

⁴² <https://www.patreon.com/>

⁴³ <https://www.kickstarter.com/>

⁴⁴ <https://fondeadora.mx/>

⁴⁵ <http://openbooks.com/>

⁴⁶ <https://www.humblebundle.com/>

Dada la importancia del cargo, debe ser asumido por uno de los socios fundadores.

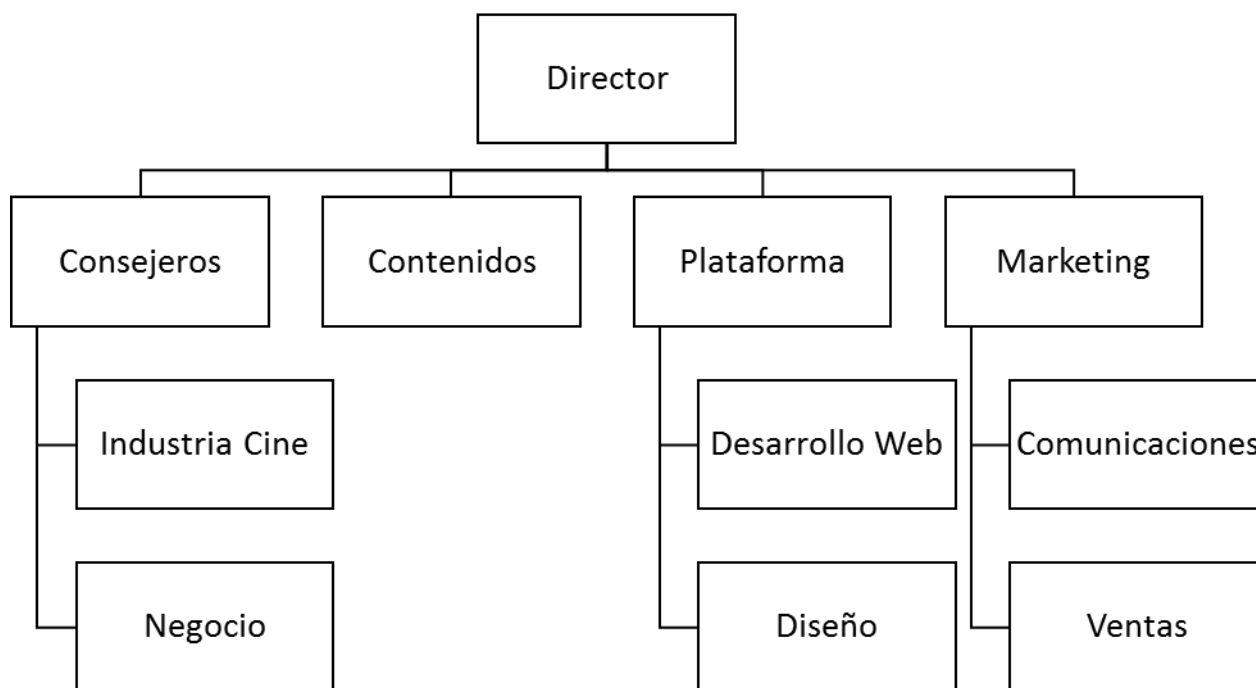


Ilustración 14: Estructura Organizacional.

Contenidos

Se encarga de establecer relaciones con los integrantes de la industria cinematográfica, manteniéndose informado de las tendencias, estrenos y noticias. Es el encargado de obtener las películas que se incluyen en el catálogo.

Dada la importancia del cargo, debe ser asumido por uno de los socios fundadores.

Plataforma

Se encarga del desarrollo y mantención del sitio web, asegurando su correcto desempeño. Se encarga de coordinar las tareas realizadas por el desarrollador web y el diseñador. Cargo puede ser asumido por el Director o por el Encargado de Marketing.

Marketing

Equipo de trabajo que se encarga de mejorar los resultados evaluados por las métricas claves. Los principales indicadores a considerar son el nivel de visitas, cantidad de reproducciones, e ingresos obtenidos. Este rol se complementa con publicidad, comunicaciones y administración de redes sociales.

Consejeros

Si el equipo de trabajo está conformado por profesionales con poca experiencia en emprendimiento y en la industria del cine, se considera la posibilidad de incluir consejeros que apoyen las funciones del equipo de trabajo.

Los consejeros permiten orientar el trabajo del equipo de trabajo y aumentar las redes de contactos.

Especialidad y Remuneraciones

Cargo	Profesión del Encargado	Horas de trabajo semanal	Remuneración (Jornada completa)	Participación Sociedad
Director	Ingeniero Civil Industrial	22	\$1.000.000	Sí
Encargado de Contenidos	Director Audiovisual	22	\$800.000 ⁴⁷	Sí
Encargado Desarrollo Web	Desarrollador Web	15	\$1.000.000 ⁴⁸	No
Encargado Diseño	Diseñador Gráfico	15	\$700.000 ⁴⁹	No
Encargado de Marketing	Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial	22	\$1.000.000	Sí
Encargado Comunicaciones	Periodista	15	\$1.000.000 ⁵⁰	No
Consejero Industria Cinematográfica		1	\$2.000.000	Sí
Consejero Emprendimiento		1	\$2.000.000	Sí

Tabla 27: Detalle Equipo de Trabajo

XVI. Análisis de Factibilidad

Si se consideran los datos recopilados en las primeras semanas de operaciones del sitio web se concluye que el modelo de negocios no es factible. Como el nivel de

⁴⁷ Ingreso promedio al cuarto año Comunicador Audiovisual (Fuente: mifuturo.cl)

⁴⁸ Ingreso promedio al cuarto año Ingeniero en Computación e Informática (Fuente: mifuturo.cl)

⁴⁹ Ingreso promedio al cuarto año Diseñador gráfico (Fuente: mifuturo.cl)

⁵⁰ Ingreso promedio al cuarto año Periodista (Fuente: mifuturo.cl)

aportes obtenidos representa una tasa de conversión cercana al 0%, es necesario realizar modificaciones al sitio web y al modelo de negocios.

Como no se posee claridad sobre el modelo de negocios que permita la sustentabilidad del sitio web, y como no existe suficiente información sobre los resultados que se podrían obtener bajo un nuevo modelo de negocios, se intenta evaluar factibilidad utilizando los datos recopilados por iniciativas similares. Este análisis permite generar una aproximación a los resultados que se podrían obtener durante los tres primeros años de operaciones, siendo una meta con la que se evaluará el desempeño del modelo de negocios.

Para realizar este análisis se utiliza como referencia los resultados obtenidos por Cinémeta y Propaganda.

Experiencia de Cinémeta

Como se menciona en la sección Análisis de la Industria, Cinémeta surge el año 2009 con la intención de ser una vitrina para las películas realizadas en el circuito independiente. El año 2011 generan una alianza con Noise Media, empresa especializada en contenidos digitales, desarrollo web y publicidad. En el año 2014 Cinémeta deja de funcionar de manera activa, convirtiéndose en un repositorio de películas.

Como estrategia de difusión Cinémeta utilizó las redes sociales y apariciones esporádicas en los medios de comunicación (especialmente entrevistas). No se invierte en publicidad para dar a conocer el sitio web (crecimiento orgánico).

Cinémeta permitía el acceso a las películas del catálogo de manera liberada. Incluía más de 200 títulos de diversas nacionalidades, en su mayoría de realizadores chilenos.

Al término del primer año Cinémeta alcanza 50.000 visitas y 3.000 reproducciones para cada estreno.

Ya en el tercer año obtienen mensualmente 100.000 visitas, proveniente de 12 países con una retención de 80%. Las películas del catálogo registraban 10.000 a un mes de su estreno en el sitio web.

Experiencia de Propaganda

Propaganda corresponde a un documental estrenado el año 2014 de manera online en un sitio web diseñado especialmente con esta función⁵¹, utilizando un sistema de precios “pague lo que quiera”.

Durante los primeros seis meses obtiene 20.000 reproducciones y 200 aportes voluntarios, con un valor promedio de \$2.000.

Como plan de difusión del sitio web y de la película se utilizan principalmente redes sociales.

Estimación de Visitas

Para estimar el número de visitas durante los primeros 3 años se utiliza como referencia los resultados de Cinémeta. Se considera un crecimiento lineal, y se estima la proyección utilizando cuatro valores como referencia:

Mes	1	12	25	36
Número de visitas	1.500	50.000	100.000	100.000
Fuente	Visitas Lukea durante mes 1	Visitas Cinémeta mes 12	Visitas Cinémeta mes 25	Visitas Cinémeta mes 25

Tabla 28: Puntos referencia estimación visitas.

Estimación de Ingresos

Al describir el Lean Canvas final se menciona que es necesario evaluar nuevos modelos de negocio y métodos de precio para asegurar la sustentabilidad del sitio web. A pesar de esto, para analizar el nivel de ingresos se considera que solo se utiliza un sistema de precios “pague lo que quiera”.

Utilizando como referencia los datos de Propaganda se considera que de las reproducciones obtenidas mensualmente, un 10% de los espectadores realiza un aporte voluntario. Además, se considera que el aporte promedio es de \$2.000.

Para estimar ingresos primero es necesario estimar la cantidad de reproducciones por película. Para ello se utiliza como referencia los resultados de Cinémeta. En el mes 12 las películas de estreno registraron 3.000 visitas cada una, mientras que desde el mes 25 al mes 36 las películas de estreno obtienen 10.000 reproducciones cada una.

⁵¹ <http://propagandalapelicula.com/>

Durante el primer mes de operaciones de Lukea se incluyen en el catálogo 7 largometrajes, 2 cortometrajes y 16 cortometrajes. Para realizar la estimación de reproducciones solo se consideran los largometrajes, y se asume que mensualmente se estrenan esa cantidad de películas desde el mes 1 hasta el mes 36.

Mes	1	12	25	36
Reproducciones por estreno	100	3.000	10.000	10.000
Reproducciones mensuales	700	21.000	70.000	70.000
Fuente	Datos Lukea mes 1	Datos Cinépata mes 12	Datos Cinépata mes 25	Datos Cinépata mes 36

Tabla 29: Puntos de referencia estimación reproducciones

Estimación de Costos

El principal costo corresponde al pago a los realizadores por concepto de derechos de autor, que corresponde al 70% de los ingresos obtenidos. Se considera que este porcentaje se mantiene constante durante los 3 años de operaciones.

Para evaluar el costo asociado al método de pago se utiliza como referencia PayPal y Khipu. Se considera que los espectadores prefieren en igual proporción estos métodos de pago. La comisión de PayPal corresponde a un 5% del monto pagado más \$30 por pago efectuado, mientras que la comisión de Khipu corresponde al mínimo entre el 1% del monto de pago efectuado y \$300.

Se considera que durante los tres primeros años de operaciones se utiliza como oficina de trabajo un espacio de co-work. Posee un costo de \$230.000 mensuales (cotizado en justpeople.biz).

La justificación de las remuneraciones por cargo se encuentra en la sección Diseño de Estructura Organizacional, mientras que la remuneración efectiva por cargo se encuentra en la tabla 25. Se considera que el gasto en remuneraciones mensuales corresponde a \$2.700.000.

Inversión

Como el modelo de negocios se basa en un servicio a través de internet no se requiere realizar una inversión en bienes materiales. Se considera como inversión los gastos que se efectúan de manera anual, como servidores, servicio de correo electrónico, alojamiento de videos y domino del sitio web.

La principal inversión anual corresponde al plan de alojamiento de videos de Vimeo, con un costo de US\$200 anuales, ofreciendo una capacidad de un terabyte (equivalente a 200 largometrajes de 2GB)

Cargo	Remuneración referencial (Jornada completa)	Horas de trabajo semanal	Remuneración mensual
Director	\$1.000.000	22	\$500.000
Encargado de Contenidos	\$800.000 ⁵²	22	\$400.000
Encargado Desarrollo Web	\$1.000.000	15	\$330.000
Encargado Diseño	\$700.000 ⁵³	15	\$230.000
Encargado de Marketing	\$1.000.000	22	\$500.000
Encargado Comunicaciones	\$1.000.000 ⁵⁴	15	\$330.000
Consejero Industria Cinematográfica	\$2.000.000	1	\$170.000
Consejero Emprendimiento	\$2.000.000	1	\$170.000

Tabla 28: Remuneración según cargo y jornada de trabajo.

Tasa de descuento

Por recomendación de los profesores del curso Trabajo de Título se considera una tasa de descuento de 8%.

Resultados

Bajo las condiciones y supuestos descritos anteriormente, se realiza un flujo de caja considerando los ingresos y gastos esperados para los primeros 36 meses de operaciones. En la tabla 29 se encuentra el detalle para los primeros doce meses, mientras que en la tabla 30 se encuentra el acumulado anual para este periodo.

Se observa que se obtienen pérdidas en los 36 meses considerados, con un VAN negativo de \$31.464.793 y un capital de trabajo necesario de \$85.808.000.

Se concluye que bajo estas las condiciones el modelo de negocios no es factible, por lo que esta propuesta no debe ser considerado como una opción al momento de implementar este servicio. En caso de que se desee seguir trabajando en este proyecto, se deben realizar modificaciones al modelo de negocio, analizando nuevas alternativas que incluyen diferentes fuentes de ingreso y de creación de valor.

⁵² Ingreso promedio al cuarto año Comunicador Audiovisual (Fuente: mifuturo.cl)

⁵³ Ingreso promedio al cuarto año Diseñador gráfico (Fuente: mifuturo.cl)

⁵⁴ Ingreso promedio al cuarto año Periodista (Fuente: mifuturo.cl)

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Aporte promedio	\$ 700	\$ 2545	\$ 4391	\$ 6236	\$ 8082	\$ 9927	\$ 11773	\$ 13618	\$ 15464	\$ 17309	\$ 19155	\$ 21000	\$ 21000
Reproducciones	70	255	439	624	808	993	1177	1362	1546	1731	1915	2100	2100
Número de aportes	\$ 140	\$ 509	\$ 878	\$ 1.247	\$ 1.616	\$ 1.985	\$ 2.355	\$ 2.724	\$ 3.093	\$ 3.462	\$ 3.831	\$ 4.200	\$ 4.200
Ingreso Bruto													
Comisión PayPal 5%	\$ 4	\$ 13	\$ 22	\$ 31	\$ 40	\$ 50	\$ 59	\$ 68	\$ 77	\$ 87	\$ 96	\$ 105	\$ 105
Comisión PayPal \$30	\$ 2	\$ 8	\$ 13	\$ 19	\$ 24	\$ 30	\$ 35	\$ 41	\$ 46	\$ 52	\$ 57	\$ 63	\$ 63
Comisión Khipu \$300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Derechos de Exhibición	\$ 98	\$ 356	\$ 615	\$ 873	\$ 1.131	\$ 1.390	\$ 1.648	\$ 1.907	\$ 2.165	\$ 2.423	\$ 2.682	\$ 2.940	\$ 2.940
Costos	\$ 104	\$ 377	\$ 650	\$ 923	\$ 1.196	\$ 1.470	\$ 1.743	\$ 2.016	\$ 2.289	\$ 2.562	\$ 2.835	\$ 3.108	\$ 3.108
Remuneraciones	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700
Oficina de Cowork	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230
Gastos	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930	\$ 2.930
IVA 19%	\$ 27	\$ 97	\$ 167	\$ 237	\$ 307	\$ 377	\$ 447	\$ 517	\$ 588	\$ 658	\$ 728	\$ 798	\$ 798
Utilidad antes de impuestos	-\$ 2.921	-\$ 2.895	-\$ 2.869	-\$ 2.843	-\$ 2.817	-\$ 2.791	-\$ 2.765	-\$ 2.740	-\$ 2.714	-\$ 2.688	-\$ 2.662	-\$ 2.636	-\$ 2.636
Impuesto 1° categoría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuestos	-\$ 2.921	-\$ 2.895	-\$ 2.869	-\$ 2.843	-\$ 2.817	-\$ 2.791	-\$ 2.765	-\$ 2.740	-\$ 2.714	-\$ 2.688	-\$ 2.662	-\$ 2.636	-\$ 2.636
Utilidades acumuladas	-\$ 2.921	-\$ 5.815	-\$ 8.684	-\$ 11.527	-\$ 14.344	-\$ 17.135	-\$ 19.901	-\$ 22.641	-\$ 25.354	-\$ 28.042	-\$ 30.705	-\$ 33.341	-\$ 33.341
Plan Google apps													
Servidor													
Plan Vimeo Pro													
Dominio													
Desarrollo sitio web													
Inversión													
Flujo de caja neto	-\$ 848	-\$ 2.921	-\$ 2.895	-\$ 2.869	-\$ 2.843	-\$ 2.817	-\$ 2.791	-\$ 2.765	-\$ 2.740	-\$ 2.714	-\$ 2.688	-\$ 2.662	-\$ 2.636
Flujo de caja acumulado	-\$ 848	-\$ 3.769	-\$ 6.663	-\$ 9.532	-\$ 12.375	-\$ 15.192	-\$ 17.983	-\$ 20.749	-\$ 23.489	-\$ 26.202	-\$ 28.890	-\$ 31.553	-\$ 34.189

Tabla 29: Flujo de caja primer año (en miles).

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Aporte promedio	\$	2.000	\$	2.000	\$	2.000
Reproducciones	\$	130.200	\$	546.000	\$	840.000
Número de aportes		13.020		54.600		84.000
Ingreso Bruto	\$	26.040.000	\$	109.200.000	\$	168.000.000
Comisión PayPal 5%	\$	651.000	\$	2.730.000	\$	4.200.000
Comisión PayPal \$30	\$	390.600	\$	1.638.000	\$	2.520.000
Comisión Khipu \$300	\$	3.600	\$	3.600	\$	3.600
Derechos de Exhibición	\$	18.228.000	\$	76.440.000	\$	117.600.000
Costos	\$	19.273.200	\$	80.811.600	\$	124.323.600
Remuneraciones	\$	32.400.000	\$	32.400.000	\$	32.400.000
Oficina de Cowork	\$	2.760.000	\$	1.300.000	\$	2.760.000
Gastos	\$	35.160.000	\$	35.160.000	\$	35.160.000
IVA 19%	\$	4.947.600	\$	20.748.000	\$	31.920.000
Utilidad antes de impuestos	-\$	33.340.800	-\$	27.519.600	-\$	23.403.600
Impuesto 1° categoría	\$	-	\$	-	\$	-
Utilidad después de impuestos	-\$	33.340.800	-\$	27.519.600	-\$	23.403.600
Utilidades acumuladas	-\$	33.340.800	-\$	60.860.400	-\$	84.264.000
Plan Google apps	\$	114.000	\$	114.000	\$	114.000
Servidor	\$	100.000	\$	100.000	\$	100.000
Plan Vimeo Pro	\$	114.000	\$	114.000	\$	114.000
Dominio	\$	20.000	\$	20.000	\$	20.000
Desarrollo sitio web	\$	500.000	\$	-	\$	-
Inversión	\$	848.000	\$	348.000	\$	348.000
Flujo de caja neto	-\$	33.340.800	-\$	27.867.600	-\$	23.751.600
Flujo de caja acumulado	-\$	34.188.800	-\$	62.056.400	-\$	85.808.000

Tabla 29: Flujos acumulados primeros 3 años de operaciones.

Otra alternativa que permite aumentar el nivel de rentabilidad de este modelo de negocio es reducir el nivel de gastos operacionales. De acuerdo a los resultados obtenidos, los principales gastos corresponden a pago de derechos de autor (que representan un 64% del total de los gastos) y las remuneraciones (que corresponde a un 29% de los gastos). Se propone como trabajo futuro realizar un estudio que permita determinar si es posible reducir el porcentaje relacionado a pagos por derechos de autor sin afectar la confianza e interés de los productores con esta idea. Además, por los primeros meses de operaciones se debe analizar la posibilidad de reducir los gastos asociados al equipo de trabajo, sin afectar el rendimiento de la empresa.

XVII. Conclusiones

Como aprendizaje personal, a lo largo de este trabajo es posible vivenciar la incertidumbre propia de un proceso de emprendimiento. Se observa que aplicar un plan de trabajo estructurado, basado en la Metodología Running Lean, permite reducir este nivel de incertidumbre aunque no garantiza el diseño de un modelo de negocio exitoso. Es necesario complementar las herramientas sugeridas en esta metodología con técnicas utilizadas en diversas disciplinas.

Son varias las razones que permitirían explicar porque el modelo de negocio diseñado resulta ser no factible. En primer lugar, es necesario profundizar el conocimiento que se posee sobre la industria, y en especial, lo que se conoce de los realizadores y de los espectadores de cine arte e independiente. A pesar de que a lo largo de este trabajo se hace un intento por describir la industria y sus integrantes, las herramientas utilizadas no fueron suficientes para entender el comportamiento y necesidades de los realizadores y de los espectadores. Para ello es necesario introducirse en la industria, generando lazos con sus integrantes.

Otra razón que permite entender que no se obtenga un modelo de negocios rentable es la insuficiente capacidad técnica para ejecutar el modelo de negocios y desarrollar un sitio web que permita entregar el valor prometido. Esta experiencia es un ejemplo de la importancia de contar con un equipo de trabajo.

Por último, se observa que efectivamente existe una oportunidad la industria cinematográfica, dado que son insuficientes los espacios en que se exhibe el cine nacional. Se observa que existen realizadores jóvenes que necesitan espacios para exhibir sus obras, mientras que existe un segmento de espectadores que desean acceder a este contenido. Se observa además que, gracias a los bajos costos de operación y el alcance que ofrece, internet es un espacio que bajo un modelo de negocios adecuado permitiría satisfacer la necesidad de los realizadores y de los espectadores. Entonces, el desafío es encontrar y diseñar un modelo de negocios factible que permita conectar a las películas realizadas por estos realizadores con el público que desea acceder a ellas.

XVIII. Trabajo Futuro

Considerando que se proponen diversas modificaciones al sitio web y al modelo de negocios, son diversas las actividades que se deben realizar en el corto plazo.

Las medidas de mayor urgencia que se deben implementar son formalizar el sitio web, constituyendo la empresa e indicando actividades, y congregando un equipo de trabajo con las capacidades técnicas mínimas para ejecutar e implementar las propuestas mencionadas previamente.

El siguiente paso es desarrollar un nuevo sitio web, con un mejor diseño que el actual. Para ello se utiliza el servicio Wordpress para construir el sitio, y se contratan los servicios de un diseñador gráfico y de un desarrollador web, para implementar los cambios sugeridos en la sección "Propuestas para mejorar indicadores de desempeño". Al mismo tiempo se aumenta la actividad del sitio web, contactando a realizadores, incluyendo nuevos títulos al catálogo y aumentando la actividad en la página de Facebook.

En un mediano plazo es necesario implementar un plan de comunicaciones que incluya redes sociales, presencia física en escuelas de cine, salas de cine y centros culturales, y publicidad pagada en Facebook, Google AdWord y en CineChile. Se deben generar lazos con otros portales dedicados al cine, con instituciones gubernamentales relacionadas a la industria cinematográfica, al arte y la cultura, y con festivales de Cine.

Además, se realizan pruebas con otros medios de pago, ya sean tradicionales y colaborativos.

En un largo plazo, es necesario implementar nuevos modelos de negocios entorno a la exhibición de películas, como crowdfunding y el modelo de mecenazgo.

Si se obtienen buenos resultados tras implementar estas medidas, se debe analizar la pertinencia de participar en programas de apoyo al emprendimiento, como Startup Chile, y en programas ofrecidos por Incubadoras.

Para obtener los recursos necesarios para implementar estas medidas, se aplica el "ciclo de financiamiento de un startup" (Ver Anexo 34). En los primeros meses se utilizan fondos provenientes del equipo fundador, luego se espera obtener fondos provenientes de fuentes externas como crowdfunding y capitales semillas de Corfo.

XIX. Bibliografía

Alonso. (15 de mayo de 2014). *México. la joya de Netflix en latinoamérica*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/mexico-la-joya-de-netflix-en-latinoamerica.html>

- Amaya. (24 de julio de 2014). *Movistar Play en Chile superó su objetivo inicial de 20 mil usuarios cinco meses antes*. Obtenido de NEXTV Latam: <http://nextvlatam.com/movistar-play-en-chile-supero-su-objetivo-inicial-de-20-mil-usuarios-cinco-meses-antes/?lang=es>
- ANATEL. (2014). *Segundo Informe Anual Televisión Chilena*. Santiago: ANATEL.
- Balan. (2014). Pay what you want: a participative price setting mechanism. *International Journal of Economics Practices and Theories*.
- BBC WebWise. (10 de octubre de 2012). *BBC WebWise*. Obtenido de <http://www.bbc.co.uk/webwise/guides/about-streaming>
- Blank. (2003). *The four steps to the epiphany*. Lulu Enterprises Incorporated.
- Christiansen, A. (2 de noviembre de 2014). *Tendencias*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/11/659-602864-9-uno-de-cada-cinco-chilenos-compra-por-internet.shtml>
- CNCA. (2013). *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural*. Santiago: CNCA.
- CNCA. (2013). *Guía de Propiedad Intelectual y Derecho de Autor*. Santiago: Publicaciones Cultura.
- CNCA. (2014). *Legislación Cultural Chilena*. Santiago: Publicaciones Cultura.
- Consultora 8A y CNCA. (2014). *Resultados del Espectáculo Cinematográfico en Chile 2013*. Santiago: Consultora 8A y CNCA.
- Contreras. (6 de enero de 2015). *Crean la "UHD Alliance" para masificar el 4K*. Obtenido de Fayerwayer: <https://www.fayerwayer.com/2015/01/crean-uhd-alliance-cs2015/>
- Contreras. (9 de abril de 2015). *YouTube prepara su versión de pago para este año*. Obtenido de Fayerwayer: <https://www.fayerwayer.com/2015/04/youtube-prepara-su-version-de-pago-para-este-ano/>
- Cruz. (4 de febrero de 2015). *Netflix versus el rating en televisión*. Obtenido de Fayerwayer: <http://www.mediatelecom.com.mx/~mediacom/index.php/agencia-informativa/noticias/item/79526-am%C3%A9rica-latina-supera-66-millones-de-suscriptores-de-tv-de-paga>
- Ericsson. (2014). *TV and Media 2014*. Suecia: Ericsson.
- Eyal. (2014). *Enganchado: Cómo construir productos y servicios exitosos que formen hábitos*.

- Fernández, S., & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- González, R. (20 de febrero de 2015). *El cine chileno: un éxito de exportación sin espectadores*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2015/02/661-617589-9-el-cine-chileno-un-exito-de-exportacion-sin-espectadores.shtml>
- Holiday, R. (2013). *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising*. Penguin.
- Kim, Natter, & Spann. (2009). Pay what you want: a new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 44-58.
- King. (18 de septiembre de 2013). *How 'Cord Never' Generation Poses Sales Drag for Pay TV*. Obtenido de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-18/how-cord-never-generation-poses-sales-drag-for-pay-tv>
- López. (10 de octubre de 2014). *Consumo de televisión por internet desplaza a señales de pago y abiertas*. Obtenido de Observatorio Fucatel: <http://www.observatoriofucatel.cl/consumo-de-television-por-internet-desplaza-a-senales-de-pago-y-abiertas/>
- Malhotra. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Márquez. (12 de septiembre de 2014). *La televisión según Netflix*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/09/661-595532-9-la-television-segun-netflix.shtml>
- Márquez, & Cerda. (11 de enero de 2014). *La arremetida de internet como plataforma para el cine*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/entretencion/2014/01/661-560266-9-la-arremetida-de-internet-como-plataforma-para-el-cine.shtml>
- Maurya. (2012). *Running Lean*. Sebastopol: O'Reilly.
- Morales. (19 de abril de 2015). *Estudios muestran que nuevas generaciones están dejando de ver TV*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/04/659-626069-9-estudios-muestran-que-nuevas-generacion>
- Pomerantz. (4 de marzo de 2015). *Get Ready To Cut The Cord: HBO Online-Only Streaming Service Coming Next Month*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/dorothy-pomerantz/2015/03/04/get-ready-to-cut-the-cord-hbo-online>

- Poniewozik. (15 de octubre de 2014). *It's Not TV. And It's Not Cable. It's HBO, Online*. Obtenido de Time: <http://time.com/3510434/hbo-online-streaming/>
- Riveri. (2008). *Industria Cinematográfica en Chile: Caracterización y Perspectivas*. Santiago.
- SA. (29 de noviembre de 2013). *Movistar lanza "Movistar Play": Películas, Series y Documentales Online*. Obtenido de Publimetro Online: <http://www.publimetro.cl/nota/teknik/movistar-lanza-movistar-play-peliculas-series-y-documentales-online/xlQmkC!Vyj5DaYEzMVyl/>
- SA. (1 de febrero de 2014). *Penetración de TV de pago se ha duplicado en 6 años en Chile y seguirá creciendo*. Obtenido de Emol: <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/01/31/642645/penetracion-de-tv-de-pago-se-ha-duplicado-en-6-anos-en-chile-y-seguira-creciendo.html>
- Sampieri, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Sturm. (4 de febrero de 2013). *Netflix versus el rating en televisión*. Obtenido de Fayerwayer: <https://www.fayerwayer.com/2013/02/netflix-versus-el-rating-en-la-television/>
- SUBTEL. (octubre de 2014). *Resultados Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet*. Obtenido de SUBTEL: <http://www.subtel.gob.cl/noticias/5411-encuesta-nacional-sobre-uso-y-acceso-de-internet>
- Traslaviña. (18 de mayo de 2013). *Negocio de película: Los números que explican el auge de la industria del cine*. Obtenido de La Segunda Online: <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/05/848442/negocio-de-pelicula-los-numeros-que-explican-el-auge-de-la-industria-del-cine>
- Trefis Team. (20 de octubre de 2014). *Google Earnings: Profitability Disappoints Even As Revenue Grows*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/10/20/google-earnings-profitability-disappoints-even-as-revenue-grows/>
- Tuttle. (11 de noviembre de 2014). *A brief history of "pay what you want" business*. Obtenido de Time: <http://time.com/money/3576844/pay-what-you-want-businesses/>
- Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo. (2013). *Design Thinking: Innovación en negocios*. Río de Janeiro: MJV Press.
- Zamorano. (11 de noviembre de 2014). *Canales de televisión chilenos analizan crear su propio Hulu*. Obtenido de Fayerwayer:

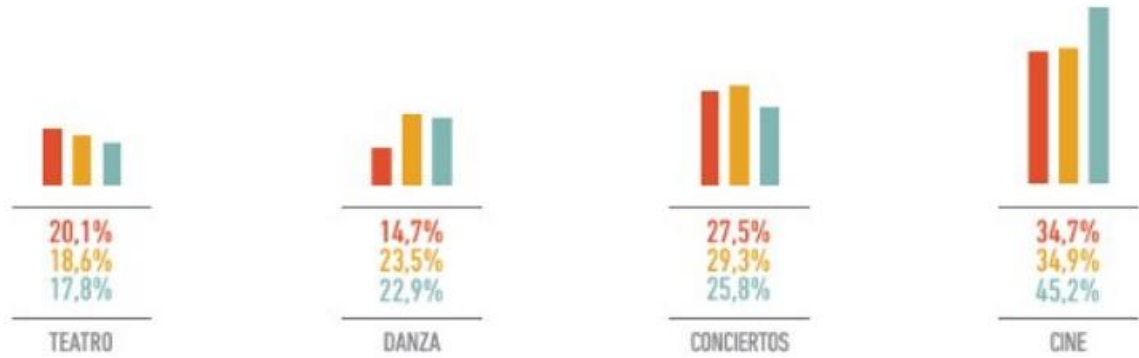
<https://www.fayerwayer.com/2014/11/canales-de-television-chilenos-analizan-crear-su-propio-hulu/>

XX. Anexos

Anexo 1: Encuesta de Participación y Consumo Cultural

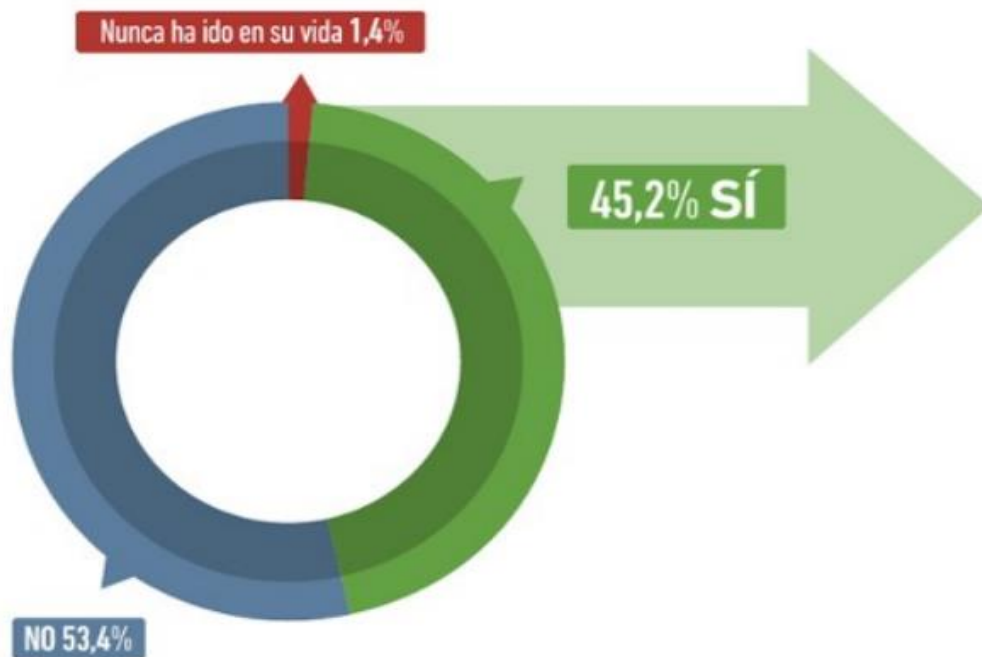
ASISTENCIA A ESPECTÁCULOS CULTURALES A NIVEL GENERAL SEGÚN AÑO

■ 2005 ■ 2009 ■ 2012

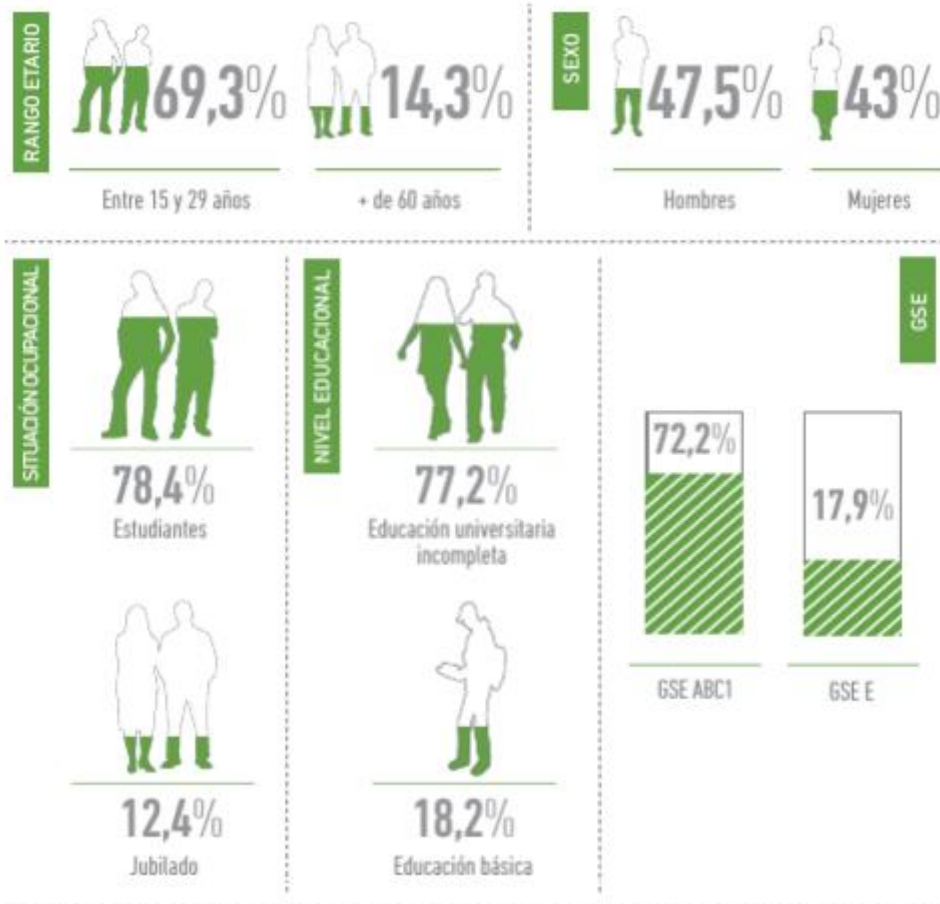


Asistencia a Espectáculos Culturales (CNCA, 2013)

ASISTENCIA AL CINE EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES

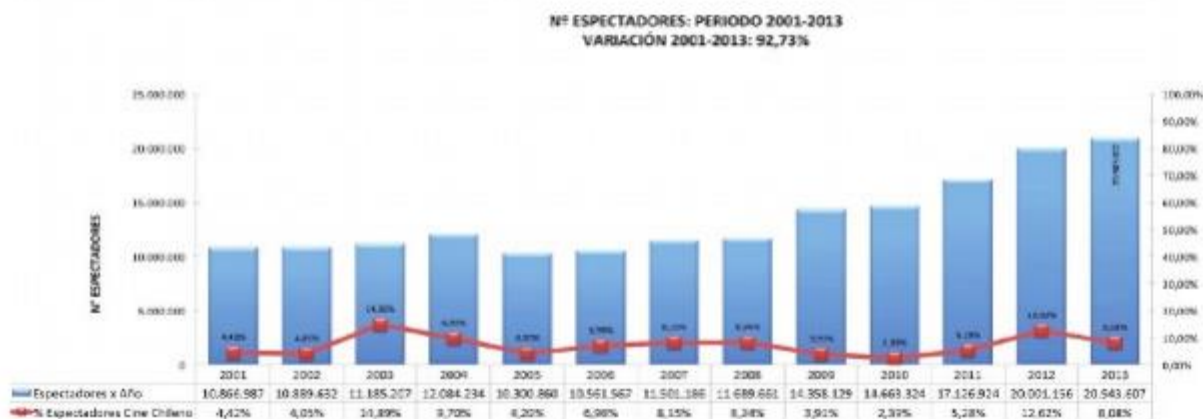


Asistencia al Cine en los últimos 12 meses (CNCA, 2013)



Características Demográficas espectadores salas de cine (CNCA, 2013)

Anexo 2: Resultados del Espectáculo Cinematográfico en Chile



Espectadores periodo 2001 2013 (Consultora 8A y CNCA, 2004)

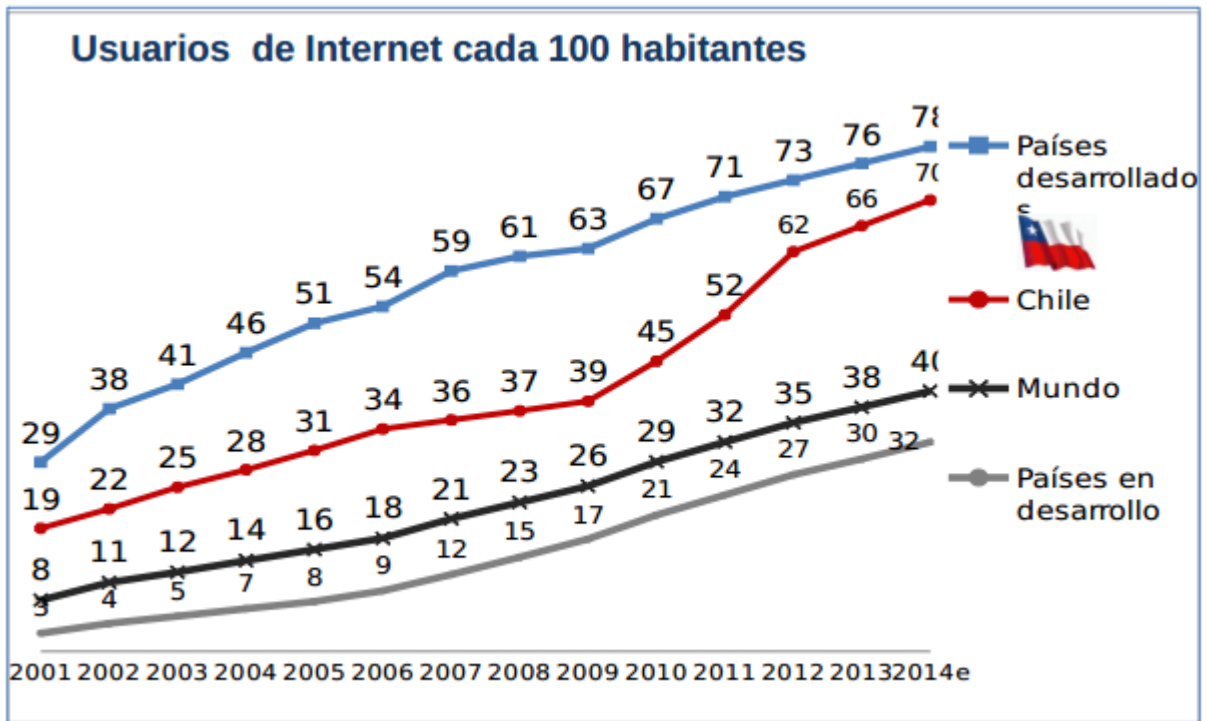
Películas Chilenas Estrenadas 2013	Espectadores	% Participación
CIUDADANO KRAMER, EL	702.685	41,71%
BARRIO UNIVERSITARIO	363.538	21,58%
QUÉ PENA TU FAMILIA	91.216	11,35%
GLORIA	144.603	8,58%
DEREHAZO, EL	108.700	6,45%
BABYSITTER, EL	82.551	4,90%
RESTO PELICULAS CHILENAS ESTRENADAS 2013	91.509	5,43%
Total	1.684.802	

Películas Chilenas estrenadas 2013 (Consultora 8A y CNCA, 2014)

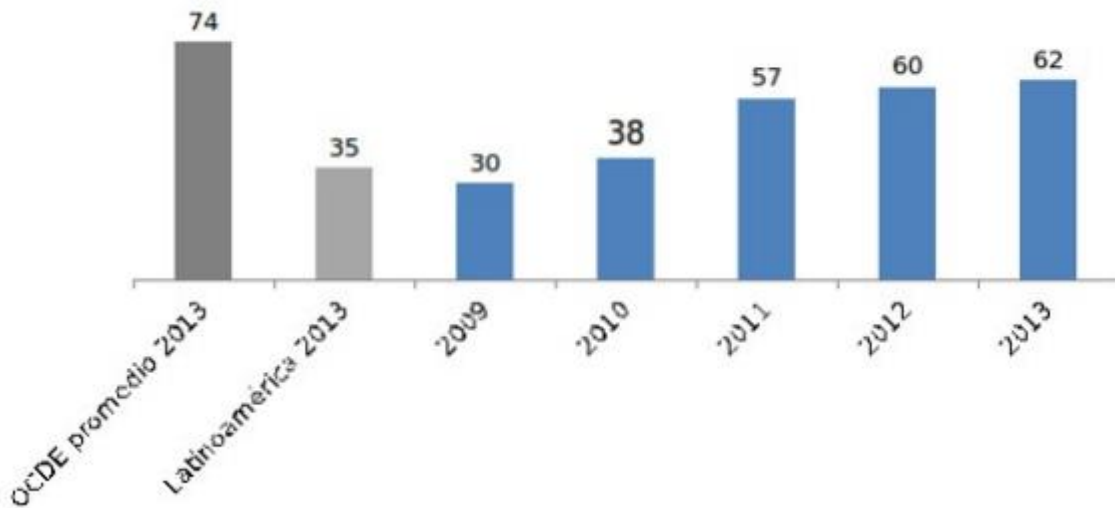
Años	Nº Filmes Estrenados	Nº Espectadores	Recaudación Bruta	Promedio Asistencia
2001	19	477.094	969.620.623	25.110
2002	8	438.552	889.298.200	54.819
2003	10	1.662.888	3.572.717.400	166.289
2004	14	1.159.746	2.528.898.251	82.839
2005	19	398.174	912.822.573	20.957
2006	11	730.661	1.664.610.768	66.424
2007	12	935.581	2.099.956.332	77.965
2008	24	933.231	2.135.112.924	38.885
2009	14	546.430	1.389.277.718	39.031
2010	14	350.075	856.293.889	25.005
2011	23	904.461	2.305.848.296	39.324
2012	27	2.517.708	6.844.443.278	93.248
2013	31	1.684.802	4.637.007.127	54.348

Resumen cifras de películas chilenas estrenas 2001 2013 Consultora 8A y CNCA, 2004)

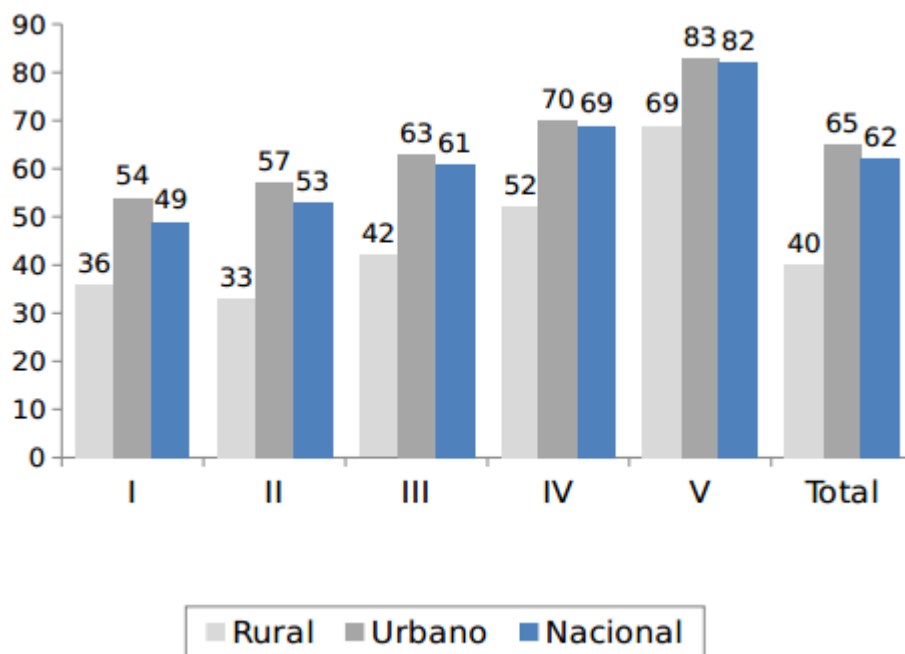
Anexo 3: Internet en Chile



Usuarios de Internet cada 100 habitantes (SUBTEL, 2014)



Porcentaje de hogares, en todas las tecnologías de acceso (SUBTEL, 2014)



Hogares con acceso a internet fijo o móvil (SUBTEL, 2014).



Penetración de Internet cada 100 habitantes (SUBTEL, 2014).

Anexo 4: Lista entrevistados investigación exploratoria

FICHA ENTREVISTA #1

Nombre: Johanna Whittle Navarro

Fecha: 2 de Octubre de 2014

Cargo Entrevistado: Profesora en la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica.

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Periodista UC, diplomada en Gestión Cultural UC y Magíster en Administración de Empresas (MBA) mención Marketing y Estrategia de Korea University. Académico de la Facultad de Comunicaciones UC. Profesora de Industria Audiovisual y Empresa Audiovisual en el pregrado de Dirección Audiovisual UC y Dirección Estratégica de las Organizaciones en el Diplomado de Producción Ejecutiva Audiovisual UC.

Áreas de investigación: Industria audiovisual, marketing de industrias creativas.

Principales Aprendizajes:

- Antes del año 2010 el 95% de las producciones no tenía distribuidor. Este escenario cambia tras la entrega de fondos para la distribución en el año 2013, que favorece la creación de Cinema Chile, Market Chile y ChileDocs.
- Actualmente existen pocos espacios de distribución, aunque también se aprecia que no existen incentivos para acercar las producciones a los espectadores.
- El cine chileno no es atractivo por sí solo. Las razones de la baja audiencia de cine chileno son:
 - Se considera un género aparte, en que todas las películas son iguales.
 - Existe la apreciación de que a mayor cantidad de premios la película es menos entretenida.
 - La promoción y difusión de las películas no son realizadas por especialistas.
 - No existe una comunicación entre las películas y el espectador.
 - Existe un traspaso de culpa. Los realizadores consideran que los espectadores no poseen la capacidad de apreciar el cine nacional.
 - Las alternativas para acceder al cine nacional son salas alternativas, festivales de cine, VTR VOD y la televisión abierta.
- El modelo de VTR es atractivo para los realizadores: existe un pago fijo inicial por película, y luego obtienen el 50% de lo recaudado mediante ppv.

FICHA ENTREVISTA #2

Nombre: Antonella Estévez Baeza

Fecha: 21 de Octubre de 2014

Cargo Entrevistado: Profesora Asistente en el Instituto de la Comunicación y la Imagen de la Universidad de Chile

Antecedentes Académicos y Profesionales:

Magíster en Teoría e Historia del Arte, Universidad de Chile. Licenciada en Comunicación Social y Periodista, Universidad de Chile. Bachiller en Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Chile.

Periodista, Autora del libro "Luz, Cámara, Transición. El rollo del cine chileno de 1993 al 2003" y responsable principal de la serie de televisión "Historias del Cine Chileno". Ha editado y conducido diversos espacios en Radio Universidad de Chile.

Es académica de las universidades de Chile y Desarrollo.

Es editora general del sitio www.cinechile.cl y directora del FEMCINE, Festival de Cine de Mujeres de Santiago.

Principales Aprendizajes:

- En Chile no hay Industria Cinematográfica. Las películas no se financian a través de ingresos generados por explotación de sus películas, sino de fondos estatales o privados.
- Las obras cinematográficas ya se encuentra financiadas al momento del estreno, por lo que no existe un incentivo a aumentar el número de espectadores. A esto se suma el hecho que no existe un presupuesto en difusión, y existen pocos espacios de exhibición.
- La audiencia de Cine Chileno es baja, menos del 5% de la población, factor que se relaciona con una baja disposición de pago.
- Existe una disposición por parte de algunas empresas por auspiciar sitios de cine nacional.
- Existe un público específico con mayor disposición de pago y que puede ser atractivo para auspiciadores (similar a la audiencia de radio Duna).
- "Cine de Márgenes".
- Grupos interesados en películas nacionales y alternativas son universitarios, profesores jóvenes, gente aficionada a la cultura, festivales. Profesionales de carreras humanistas y artísticas, intelectuales.

FICHA ENTREVISTA #3

Nombre: Diego Pino

Fecha: 4 de Noviembre

Cargo Entrevistado: Coordinador General de ChileDoc

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Productor titulado de Cine y Televisión en la Universidad de Chile. Director y Productor Ejecutivo de Los dueños de Chile, documental en desarrollo. Productor Ejecutivo de La visita del Cangrejo, Premio Talento Chileno SANFIC 2012.

Coordinador General de ChileDoc, organización diseñada para mejorar la difusión y distribución de documentales chilenos, y establecer alianzas de colaboración con Latinoamérica y el mundo.

Principales Aprendizajes:

- En Chile existe una industria cinematográfica incipiente. Es necesaria una mayor presencia de las distribuidoras.
- Desde hace años que la producción es estable.
- Existe una polarización en los recursos: las películas pueden ser financiadas por fondos públicos o privados (especialmente en películas de mayor popularidad).
- Crisis europea disminuye las fuentes de ingresos de las producciones nacionales. Se reducen los negocios, las ventas a televisoras, fondos internacionales y los festivales de cine.
- Es necesaria una formación de audiencia. Existe una costumbre de consumir el formato comercial (estadounidense). Es necesario aumentar la presencia del contenido de autor.
- En promedio, un largometraje de ficción tiene 10.000 espectadores en las salas. Los largometrajes documentales tienen en promedio 5.000 espectadores.
- Internet y el auge de nuevas plataformas debería aumentar el número de espectadores.
- El tiempo de exhibición se acorta, por lo que se estrena en un menor periodo en todas las plataformas. Llegan más rápido a las últimas alternativas, como internet.
- Existen factores que aumentan los periodos de exhibición
- Circuito de festivales, que solicitan exclusividad al momento de exhibir la película.
- Decisión de marketing del agente de venta. Existe exclusividad para la distribución según área geográfica.
- En Chile, el dueño de las obras cinematográficas es el productor.
- El documental "Propaganda" realizado por Diego Pino se encuentra disponible en internet bajo un sistema pague lo que quiera. En el primer mes tuvo 2.000 reproducciones, en que más del 80% realizó un aporte entre \$1.500 a \$10.000.

FICHA ENTREVISTA #4

Nombre: Fernando Acuña Díaz

Fecha: 7 de Noviembre de 2014

Cargo Entrevistado: Profesor en Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Chile. Director de Acción Audiovisual.

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Productor de televisión, Instituto Profesional de Ciencias y Artes INCACEA; Licenciatura en cine con mención en producción ejecutiva, Universidad de Valparaíso. Profesor curso “Desafíos de la Comunicación” “Generación y Desarrollo de Proyectos Audiovisuales”.

Principales Aprendizajes:

- La principal barrera para generar un servicio de streaming es el catálogo: se requiere una cantidad mínima de películas, y una oferta distinta a lo ofrecido por otras alternativas.
- Otra barrera es la alta inversión que se requiere, por derechos de autor y requerimientos tecnológicos.
- Existe nicho, pero se debe buscar la forma de monetizar.
- Una vía de financiamiento son los subsidios del Ministerio de Cultura. Las salas de cine arte reciben un subsidio mensual para sus operaciones.
- El trato ideal con las productoras es generar un pago inicial por concepto de derechos de autor y luego una comisión por espectador.
- Existe un público interesado en las películas chilenas, pero existe un desapego entre los realizadores y los espectadores que impide una mayor recaudación.
- Es posible definir tres categorías de películas: Muy comerciales (películas de Kramer), “quality commercial” (Machuca, Gloria, Violeta se fue a los cielos) y Artísticas/Festivales.

FICHA ENTREVISTA #5

Nombre: Tehani Staiger

Fecha: 18 de Noviembre de 2014

Cargo Entrevistado: Al momento de la entrevista se desempeñaba como Productora General de CinemaChile

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Dirigente gremial sector audiovisual. Productora general de CinemaChile

Principales Aprendizajes:

- En Chile faltan espacios de exhibición. Por el momento los únicos espacios corresponden a las multisalas. No existen redes alternativas y públicas. Esto dificulta la visibilidad de las producciones nacionales, aumentando la competencia con producciones extranjeras.
- Las productoras que se enfocan en el entretenimiento destinan fondos a marketing y promoción. El resto de las productoras se enfoca en producción, por lo que difusión es menor.
- Las Ventanas de Exhibición en Chile (en orden) son: salas de cine, televisión, formato físico, televisión de pago, internet, buses y hoteles.
- En los últimos años se presencia un cambio en los hábitos de consumo, Internet fomenta este cambio de modelo. Las ventanas de exhibición se comprimen, y el estreno se realiza en 360° (de manera paralela se exhibe en salas y en el resto de las ventanas).
- A pesar del cambio en el modelo de exhibición, los agentes no se han ajustado. Los contratos no se han adaptado, manteniendo los convenios de exclusividad, esto dificulta la distribución y exhibición por territorios.
- Existen dos modelos para negociar con realizadores: Suscripción, en que se les paga un monto fijo y se permite exhibición por un periodo limitado; y PPV, en que se paga a los realizadores un porcentaje de lo recaudado.
- VTR ofrece en promedio US\$1.000 como pago inicial. Luego, de superarse un mínimo de espectadores se distribuyen los ingresos. Por lo general este mínimo no se alcanza. Como exigen exclusividad, se genera un bloqueo de los derechos.
- Existe baja regulación sobre el trato entre exhibidoras y realizadores. Por lo general no se negocian los términos, las distribuidoras y exhibidores imponen sus términos.
- Para generar una buena base de negociación, se debe considerar los siguientes términos:
 - transparencia y confiabilidad.
 - Alta difusión y flujo de espectadores.
 - Seguridad y protección del contenido.

FICHA ENTREVISTA #6

Nombre: Teresa Matte

Fecha: 20 de Noviembre de 2014

Cargo Entrevistado: Socia de Productora M&W

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Socia de MW Producciones. Fundan en el año 2009 Otro Canal, un canal de televisión por streaming totalmente independiente.

Principales Aprendizajes:

- En Chile existe una cultura de no pagar, a diferencia de lo que ocurre en EE.UU y Europa.
- Las principales aprehensiones de los productores sobre streaming es la seguridad del contenido, que no se descargue ilegalmente y que no se generen copias.
- Existe una oportunidad si se genera contenido propio.
- La revolución tecnológica aún no genera cambios en la distribución. Un factor es el alto presupuesto necesario para realizar las películas, que contrasta con otras industrias, como por ejemplo la industria musical, en que el costo de generar el “producto” es menor.

FICHA ENTREVISTA #7

Nombre: Sergio Gándara Godoy

Fecha: 24 de Noviembre de 2014

Cargo Entrevistado: Productor y Director de Cine y Televisión, Gerente General y socio de Parox.

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Ha desarrollado su carrera profesional en variados ámbitos del audiovisual. Fue Productor Ejecutivo y Co- fundador del Festival Internacional de Cine de Santiago, SANFIC del 2006 al 2008.

Actualmente preside la directiva de la Asociación de Productores de Cine y Televisión.

Principales Aprendizajes:

- Los derechos de exhibición de la mayoría de las series de televisión producidas en Chile son controladas por los canales de televisión abierta, por lo que es improbable que se puedan incluir en un catálogo propio. Se debe considerar que los canales de televisión abierta de Chile están desarrollando su propio canal de streaming.
- A diferencia de lo que ocurre con el cine, la televisión es una industria, por lo que las series tienen su espacio y son capaces de autofinanciarse.
- La televisión abierta tiene características distintas a las otras alternativas de exhibición. Destaca su capacidad de generar sentidos comunes, momentos colectivos y capacidad de generar conversación.

FICHA ENTREVISTA #8

Nombre: Diego Valenzuela

Fecha: 27 de Noviembre de 2014

Cargo Entrevistado: Socio de GOA FILMS.

Antecedentes Laborales Entrevistado:

Abogado de la Universidad Católica y emprendedor, con amplia experiencia en private equity (transacciones internacionales) y venture capital (inversiones capitales de riesgo).

Ha desarrollado emprendimientos en diversas áreas, principalmente media & entertainment (como fundador de la productora Goa Films), tecnología, financieros, etc. y, paralelamente, se ha desempeñado como vicepresidente legal del holding privado Meck, Ltd., y director de sus empresas en diversos países.

Principales Aprendizajes:

- Para las productoras, las principales fuentes de ingresos son las salas de cine, que representan un 75% de sus ingresos. Otras alternativas son aviones y vod en hoteles.
- Existe una disgregación de los derechos audiovisuales, a diferencia de lo que ocurre en la música con la SCD.
- Existe una dificultad operativa en el envío de datos y en la entrega de las películas, que debe ser considerado en la propuesta del servicio de streaming. Se requieren incentivos iniciales que motive a las productoras a ceder los derechos.
- Es difícil rentabilizar las películas nacionales, dado que se requiere una alta inversión y la convocatoria por películas es baja.
- Enfocarse en mercados de nicho puede ser una ventaja, dado los menores costos de mantención necesarios.

Anexo 5: Panorámica del Sector Público

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes⁵⁵

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) es el órgano del estado encargado de implementar las políticas públicas para el desarrollo cultural. El Consejo fue creado por la Ley 19.891, que entró en vigencia el 23 de agosto de 2003, y fue promulgada el 31 de julio del mismo año por el entonces Presidente Ricardo Lagos Escobar.

La misión del CNCA es “promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines”.

Consejo del Arte y la Industria Audiovisual⁵⁶

El Consejo del Arte y la Industria Audiovisual es un organismo sectorial amparado en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, creado a partir de la promulgación de la ley 19.981 de Fomento Audiovisual.

Su objetivo es el desarrollo, fomento, difusión, protección y preservación de las obras audiovisuales nacionales y de la industria audiovisual, así como la investigación y el desarrollo de nuevos lenguajes audiovisuales.

Este Consejo cuenta con el Fondo de Fomento Audiovisual, destinado al financiamiento de proyectos, programas, actividades y acciones de fomento de la actividad audiovisual nacional, mediante concursos públicos, licitaciones, asignaciones directas y la entrega de premios anuales.

Corporación de Fomento a la Producción (CORFO)⁵⁷

Organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, fomentando el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad nacional, ofreciendo en concreto apoyos al proceso de comercialización y distribución de producciones audiovisuales chilenas o coproducciones chilenas, en territorio nacional y en otros mercados.

Consejo Nacional de Televisión⁵⁸

Centrado en velar por el correcto funcionamiento de la televisión chilena a través de políticas institucionales que tiendan a orientar, estimular y regular el entramado televisivo. Hay que destacar a su vez la apuesta que realiza en Consejo por la televisión de calidad a través del Fondo Concursable de Fomento a la Calidad de la Televisión, con

⁵⁵ <http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienes-somos/>

⁵⁶ <http://www.cultura.gob.cl/artes/audiovisual/>

⁵⁷ <http://www.corfo.cl/>

⁵⁸ <http://www.cntv.cl/>

el que, desde 1993, se busca potenciar la producción, difusión y transmisión de programas que tengan un alto contenido cultural o un interés nacional o regional.

Dirección de Asuntos Culturales (DIRAC)⁵⁹

Integrado en el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Chile, es responsable de difundir, promover y potenciar la presencia artístico-cultural de Chile en el mundo, como parte de la política exterior de Chile en su dimensión cultural.

ProChile⁶⁰

Institución perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores chileno, encargado de promover las exportaciones de productos y servicios del país, además de contribuir a la difusión de la inversión extranjera.

Film Commission Chile⁶¹

Promociona a Chile y sus regiones como lugares privilegiados para filmar. Busca aumentar el impacto económico de la industria en la región, ofreciendo liderazgo y coordinación nacional entre organismos gubernamentales, proveedores de servicios, empresas y otros de la industria audiovisual chilena.

Cineteca Nacional⁶²

La Cineteca Nacional del Centro Cultural La Moneda tiene como objetivo la restauración, conservación y difusión del patrimonio fílmico nacional y mundial.

⁵⁹ http://dirac.minrel.gov.cl/prontus_dirac/site/edic/base/port/inicio.html

⁶⁰ <http://www.prochile.gob.cl/>

⁶¹ <http://www.filmcommissionchile.org/>

⁶² www.ccplm.cl/

Anexo 6: Normativa sobre Industria Audiovisual

Ley de Donaciones Culturales⁶³

El 26 de Mayo de 2013 se promulga la ley N°20.675 que reforma la ley de donaciones con fines culturales, artículo 8 de la ley N°18.895, que entra en vigencia a partir del 1 de Enero de 2014.

Este es un mecanismo que estimula el apoyo privado de empresas o personas en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales. Apunta a promover el desarrollo cultural del país, poner a disposición de la cultura nuevas fuentes de financiamiento y a fomenta el acceso a la ciudadanía de proyectos artísticos, patrimoniales y culturales.

A través de esta ley se estimula la colaboración pública-privada para el desarrollo cultural, en la medida en que establece que el Estado y el sector privado participen en el financiamiento de los proyectos culturales que se acogen a este beneficio.

El Fisco aporta al financiamiento mediante un crédito equivalente -en casi la totalidad de los casos- a la mitad de la donación, lo que significa en la práctica una renuncia del Estado al cobro de esta parte del tributo.

Ley de Fomento Audiovisual⁶⁴

El Fondo de Fomento Audiovisual financia la producción y distribución de obras cinematográficas, creación de guiones, equipamiento, formación profesional, investigación y difusión de las nuevas tendencias creativas y de innovación tecnológica. Depende del Consejo Nacional de la Cultura a través del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual, y existe a partir de la promulgación de la ley N° 19.981, en 2004.

Pueden participar del Fondo creadores y artistas audiovisuales (directores, productores, actores, actrices, técnicos, guionistas); académicos, investigadores, escuelas, instituciones, asociaciones gremiales audiovisuales, municipalidades, gestores culturales, centros culturales, distribuidores, entidades de patrimonio audiovisual. En el caso de personas naturales, pueden ser chilenos residentes en el país o en el extranjero, extranjeros con permanencia definitiva acreditada en Chile y en el caso de personas jurídicas deben ser empresas u organizaciones chilenas de derecho privado o público que cumplan con los requisitos legales.

Normativa sobre Calificación Cinematográfica

Las citadas normas establecen un sistema para la calificación de la producción cinematográfica destinada a su comercialización, exhibición y distribución públicas, que se realiza por edades, considerando el contenido de las producciones cinematográficas y propendiendo siempre a la protección de la infancia y la adolescencia y a su desarrollo

⁶³ <http://www.cultura.gob.cl/redcultura/ley-de-donaciones-culturales/>

⁶⁴ <http://www.fondosdecultura.gob.cl/fondos/fondo-audiovisual/>

psicológico y social. Este sistema de calificación y la normativa que lo regula derogó la anterior legislación sobre la materia, que permitía la censura.

Como organismo responsable la normativa crea el Consejo de Calificación Cinematográfica, órgano centralizado, dependiente del Ministerio de Educación y encargado de calificar las producciones cinematográficas destinadas a la comercialización, distribución y exhibición pública (CNCA, 2014).

Normativa sobre el Consejo Nacional de Televisión

La ley 18.838, de 1989, modificada por la ley 19.131, de 1992 incorporada en la citada ley, señala la composición, organización y demás funciones y atribuciones del Consejo. Corresponde al Consejo Nacional de Televisión velar por el correcto funcionamiento de los servicios de televisión, entendiéndose por aquel el permanente respeto, en su programación, a los valores morales y culturales propios de la nación; a la dignidad de las personas; a la protección de la familia; al pluralismo; a la democracia; a la paz; a la protección del medio ambiente, y a la formación espiritual e intelectual de la niñez y la juventud dentro de dicho marco valórico, es competencia del Consejo Nacional de Televisión, el que para tal fin tiene facultades de supe vigilancia y fiscalización en cuanto al contenido de las emisiones que a través de ellos se efectúen (CNCA, 2014)

Régimen profesional y laboral del trabajo artístico

El régimen profesional y laboral del trabajo artístico quedó definido por la ley nº 19.889, normativa que modificó el Código del Trabajo, regulando las relaciones de trabajo bajo dependencia y subordinación entre los trabajadores de artes y espectáculos y su empleador, incluyéndose en esta categoría de trabajadores a un amplio abanico de disciplinas y actividades.

Para esta normativa, son sujetos de protección los “trabajadores de artes y espectáculos, entre otros, los actores de teatro, radio, cine, Internet y televisión; folcloristas; artistas circenses; animadores de marionetas y títeres; coreógrafos e intérpretes de danza, cantantes, directores y ejecutantes musicales; escenógrafos, profesionales, técnicos y asistentes cinematográficos, audiovisuales, de artes escénicas de diseño y montaje; autores, dramaturgos, libretistas, guionistas, doblajistas, compositores y, en general, a las personas que, teniendo estas calidades, trabajen en circo, radio, teatro, televisión, cine, salas de grabaciones o doblaje, estudios cinematográficos, centros nocturnos o de variedades o en cualquier otro lugar donde se presente, proyecte, transmita, fotografíe o digitalice la imagen del artista o del músico, o donde se transmita o quede grabada la voz o la música, mediante procedimientos electrónicos, virtuales o de otra naturaleza, y cualquiera sea el fin a obtener, sea este cultural, comercial, publicitario o de otra especie”.

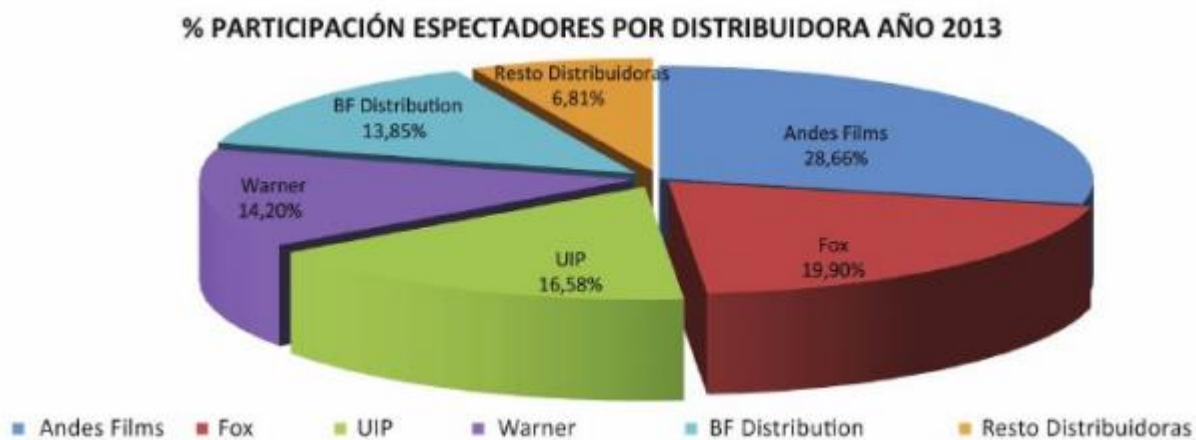
El sentido y alcance de las disposiciones incorporadas al Código del Trabajo fue definido por la Dirección del Trabajo mediante un dictamen en noviembre de 2003 (CNCA, 2014).

Anexo 7: Sector Distribución en Chile

Tabla 7. Ranking Distribuidoras de películas exhibidas 2013

Distribuidora	N° Filmes Exhibidos	Espectadores	% participación	Recaudación	% participación
Andes Films	33	6.002.431	28,66%	17.667.809.909	29,02%
Fox	22	4.167.475	19,9%	12.221.169.807	20,08%
UIP	17	3.473.313	16,58%	10.231.014.192	16,81%
Warner	13	2.973.752	14,2%	8.836.645.978	14,52%
BF Distribution (se incluye Market Chile)	66	2.900.578	13,85%	7.758.322.343	12,74%
Cine Color Films	2	786.969	3,76%	2.410.443.277	3,96%
Diamond Films	15	552.678	2,64%	1.474.409.174	2,42%
CDI Films	6	38.530	0,18%	138.087.264	0,23%
Cinemark	2	14.760	0,07%	43.610.000	0,07%
Impacto Cine	4	12.485	0,06%	39.424.288	0,06%
Arcadia	5	10.298	0,05%	25.873.662	0,04%
Independientes	17	9.461	0,05%	24.597.842	0,04%
Errante Producciones (Miradoc)	8	877	0,04%	2.317.000	0,00%
Total	210	20.943.607		60.873.724.736	

Resultados de Distribuidoras 2013 (Consultora 8A y CNCA, 2004).



Participación Distribuidoras 2013 ((Consultora 8A y CNCA, 2004).



Recaudación por Distribuidora 2013 (Consultora 8A y CNCA, 2004).

Tabla 41. Participación estrenos nacionales según distribuidoras

Distribuidora	N° de Estrenos	Espectadores	Recaudación	% Participación		
				N° Estrenos	Espectadores	Recaudación
Fox	1	702.685	2.096.617.744	3,23%	41,71%	45,21%
BF Distribution	3	328.345	808.322.517	9,68%	19,49%	17,43%
BF Distribution (Market Chile)	12	645.753	1.711.802.133	38,71%	38,33%	36,92%
Independientes	6	6.921	17.385.833	19,30%	0,41%	0,37%
Errante	1	221	561.900	3,20%	0,01%	0,01%
Errante (Miradoc)	8	877	2.317.000	25,81%	0,05%	0,05%
Totales	31	1.684.802	4.637.007.127			

Participación estrenos nacionales según distribuidoras (Consultora 8A y CNCA, 2004).

Anexo 8: Principales Servicios de Exhibición en Chile

Salas de Cine

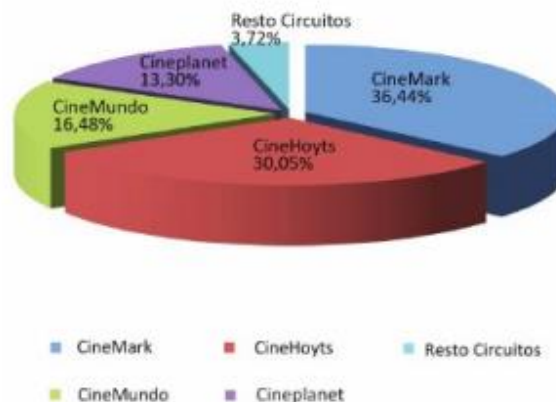
Al igual que en Distribución, el Sector Exhibición presenta un alto nivel de concentración. En el año 2013 los principales circuitos (Cinemark, Cinehoys, Cinemundo y Cineplanet) concentraron el 96% de la recaudación (Consultora 8A y CNCA, 2014).

Gráfico 12.

% PARTICIPACIÓN EN RECAUDACIÓN POR CIRCUITO AÑO 2013

Tabla 12. Participación de películas exhibidas 2013 en principales circuitos

Circuito	N° Espectadores	Recaudación	% Participación	
			Espectadores	Recaudación
Cinemark	7.500.253	22.183.394.831	35,81%	36,44%
CineHoyts	6.547.240	18.295.564.964	31,26%	30,05%
Cinemundo	3.470.591	10.033.853.777	16,57%	16,48%
Cineplanet	2.631.377	8.097.636.288	12,56%	13,30%
Resto Circuitos	794.146	2.263.274.876	3,79%	3,72%
Total	20.943.607	60.873.724.736		



Participación de circuitos (Consultora 8A y CNCA, 2004).

Tabla 13. Participación de películas exhibidas 2013 en total de circuitos

Circuitos	N° Filmes Exhibidos	N° Espectadores	Recaudación \$	% Participación			N° Salas	Promedio Espectadores x Sala
				Filmes	Espectadores	Recaudación		
Cinemundo	154	3.470.591	10.033.853.777	73,33%	16,57%	16,48%	68	51.038
Cinemark	171	7.500.253	22.183.394.831	81,43%	35,81%	36,44%	102	73.532
Cine Hoyts	177	6.547.240	18.295.564.964	84,29%	31,26%	30,05%	84	77.943
Cine Star	106	104.245	260.547.600	50,48%	0,50%	0,43%	5	20.849
Cineplanet	173	2.631.377	8.097.636.288	82,38%	12,56%	13,30%	59	44.600
Mall Plaza del Sol	106	247.286	635.515.500	50,48%	1,18%	1,04%	9	27.476
Paseo del Valle	93	147.166	454.918.839	44,29%	0,70%	0,75%	4	36.792
Pavilion	114	295.449	912.292.937	54,29%	1,41%	1,50%	8	36.931
Totales 2013	210	20.943.607	60.873.724.736					

Películas según circuito (Consultora 8A y CNCA, 2004).

Cabe destacar que en el año 2013 existían 332 salas activas en los circuitos comerciales, de las cuales 195 (58,73%) se ubica en la Región Metropolitana, mientras que 137 (41,27%) se ubica en regiones (Consultora 8A y CNCA, 2014).

Tabla 54. Distribución regional de la exhibición cinematográfica 2013

Región	N° Salas	Espectadores	Recaudación (\$)	% Participación		
				N° Salas	Espectadores	Recaudación (\$)
Metropolitana	195	12.719.750	37.091.103.667	58,73%	60,73%	60,93%
Otras	137	8.223.857	23.782.621.069	41,27%	39,27%	39,07%
Total	332	20.943.607	60.873.724.736			

Como en años anteriores la Región Metropolitana concentra la mayor participación del mercado cinematográfico, cuenta con el 58,7% de las salas del país y el 60 % de los espectadores y recaudación del 2013.

Distribución regional por circuito (Consultora 8A y CNCA, 2004).

En relación a las salas de cine arte, existe un registro de la actividad de siete instituciones: CineArte Viña del Mar, Cine Club U. Austral, Centro Arte Alameda, Cineteca Nacional y Cine Arte Normandie. El año 2013 estas salas congregaron a 131.619 espectadores. Destaca la participación de la Cineteca Nacional, que concentra el 48% de los espectadores de Cine Arte (Consultora 8A y CNCA, 2014).

Tabla 73. Espectadores Cine Arte 2008-2013

Cines	Espectadores						% Participación 2013	Variación % anual 2012-2013
	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Cine Arte Viña del Mar	16.284	16.810	16.267	13.058	13.345	8.459	6,43%	-36,6%
Cine Club U. Austral	15.570	17.917	18.431	11.903	19.216	21.493	16,33%	11,8%
Centro Arte Alameda	23.260	19.086	30.217	26.092	26.407	21.224	16,13%	-19,6%
Cineteca Nacional	39.785	35.319	51.133	43.949	70.104	63.692	48,39%	-9,1%
Cine Arte Normandie			15.033	19.603	18.506	16.751	12,73%	-9,5%
Cine Arte Tobalaba	13.681	14.965	6.293	8.018				
Total	108.580	104.097	137.374	122.623	147.578	131.619		-10,8%

Espectadores Cine Arte (Consultora 8A y CNCA, 2004).

Se debe destacar el aporte de las salas de cine arte en la exhibición de producciones nacionales. De las películas estrenadas en estas salas en el año 2013, el 46% de la asistencia corresponde a espectadores de películas chilenas.

Gráfico 30.



Cine Chileno en salas de cine arte (Consultora 8A y CNCA, 2004).

Los ingresos generados por la venta de tickets se reparten entre las salas de cine y las distribuidoras, en una proporción que varía según las semanas que la película está disponible en cartelera. En la primera semana la distribuidora tiene un 55% de los ingresos generados, y desde la segunda semana este porcentaje disminuye sucesivamente cinco puntos por cada semana, con el propósito de incentivar a las salas de cine a mantener la película en cartelera (Traslaviña, 2013).

De la recaudación bruta generada por las salas de cine por concepto de ticket, estas reciben en promedio el 55% y las Distribuidoras un 45%. De este porcentaje, los distribuidores destinan 55% aproximado a cubrir sus costos, y luego de impuestos, queda una tercera parte de los ingresos provenientes de la exhibición, que se reparte entre productores y distribuidores. Entre estos dos últimos se acuerda un porcentaje que va entre el 0 y el 25% para el distribuidor y el 75% y 99% para el productor. En conclusión, como promedio, el productor de la película obtiene aproximadamente dos dólares por espectador, es decir, menos de un cuarto de la taquilla (Riveri, 2008)

Televisión de Pago

La televisión de pago ha tenido un crecimiento constante en los últimos años. Desde diciembre del año 2006 a junio de 2014 el número de suscritos ha aumentado en un 167%, alcanzado 2.748.458 clientes (SUBTEL, 2014). Además, según especialistas, 7 de cada 10 chilenos posee acceso a televisión de pago, cifra que aumentará un 23% en los próximos 7 años, lo que llevará a nuestro país a niveles de penetración similares a los que actualmente exhiben líderes de la región como Colombia (85%) y Argentina (87%) (SA, Penetración de TV de pago se ha duplicado en 6 años en Chile y seguirá creciendo, 2014).

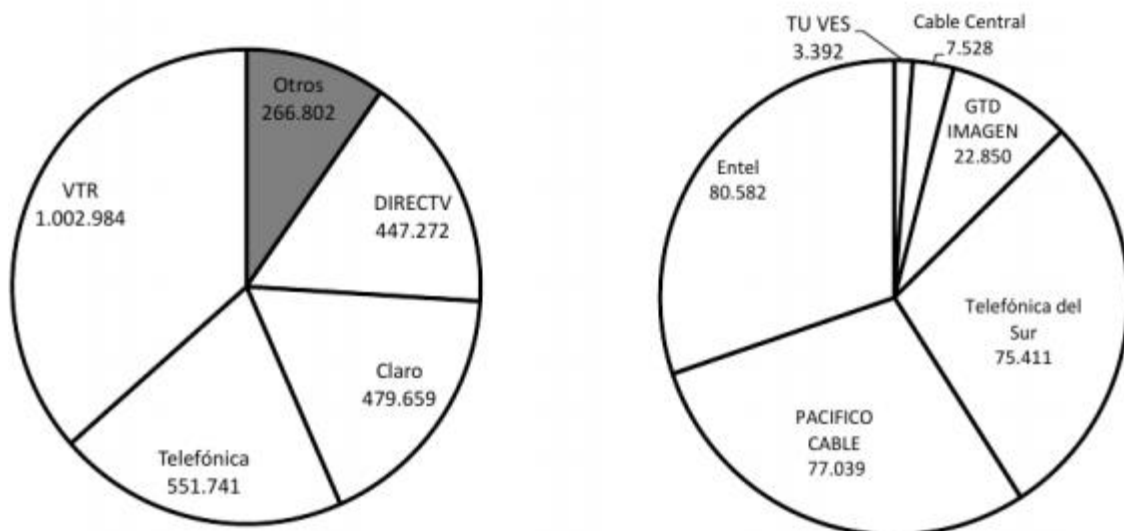
Suscriptores de TV de Pago



Suscriptores TV de Pago 2014 (SUBTEL, 2014).

Las razones que explican este aumento son el aumento de competitividad en el sector, la búsqueda de mayor diversidad y calidad, y acceso a contenidos exclusivos, como los partidos del mundial de fútbol 2014 (SA, Penetración de TV de pago se ha duplicado en 6 años en Chile y seguirá creciendo, 2014).

En el año 2014 existen 10 participantes en este sector. De estos, cuatro compañías (Directv, Claro, Telefónica y VTR) concentran el 90% del mercado (SUBTEL, 2014).



Participación TV de Pago 2014 (SUBTEL, 2014)

Para facilitar la comparación, se observa que en latinoamérica existen 66 millones de suscripciones de televisión de pago. Brasil lidera en el continente con 19,4 millones de abonados de TV de paga; México ocupa el segundo lugar al superar los 16 millones. Ambos países, junto con Argentina, Chile, Colombia, Perú y Venezuela representan más de 87 por ciento del total de suscripciones (Cruz, 2015).

Netflix

Netflix surge en 1997 como un videoclub por correo postal y es en el año 2007 en que desarrolla el servicio de Streaming. Netflix corresponde a un servicio de Video On Demand por Suscripción (SVOD), en que bajo una tarifa fija mensual los clientes poseen acceso al amplio catálogo de la compañía.

El año 2014 Netflix superó la barrera de 50 millones de suscriptores en el mundo (Márquez, La televisión según Netflix, 2014), percibiendo ingresos de US\$5.504 millones y utilidades de \$266 millones⁶⁵. En Estados Unidos Netflix se ha convertido en la primera ventana en la televisión de pago (Márquez & Cerda, La arremetida de internet como plataforma para el cine, 2014).

En el año 2001 comienza su expansión en latinoamérica, alcanzando el año 2013 1.965.000 suscriptores en la región, lo que representa un crecimiento de 150% con respecto al 2012 (ANATEL, 2014). Destaca la penetración de Netflix en México, país que concentra el 70% de los clientes en latinoamérica, con 1,4 millones de suscriptores (Alonso, 2014). En Chile, los suscriptores a Netflix el año 2013 corresponden a 125.000 personas, con un crecimiento de un 92% desde el año 2012, lo que refleja la acelerada penetración de este servicio en la región y en nuestro país (ANATEL, 2014).

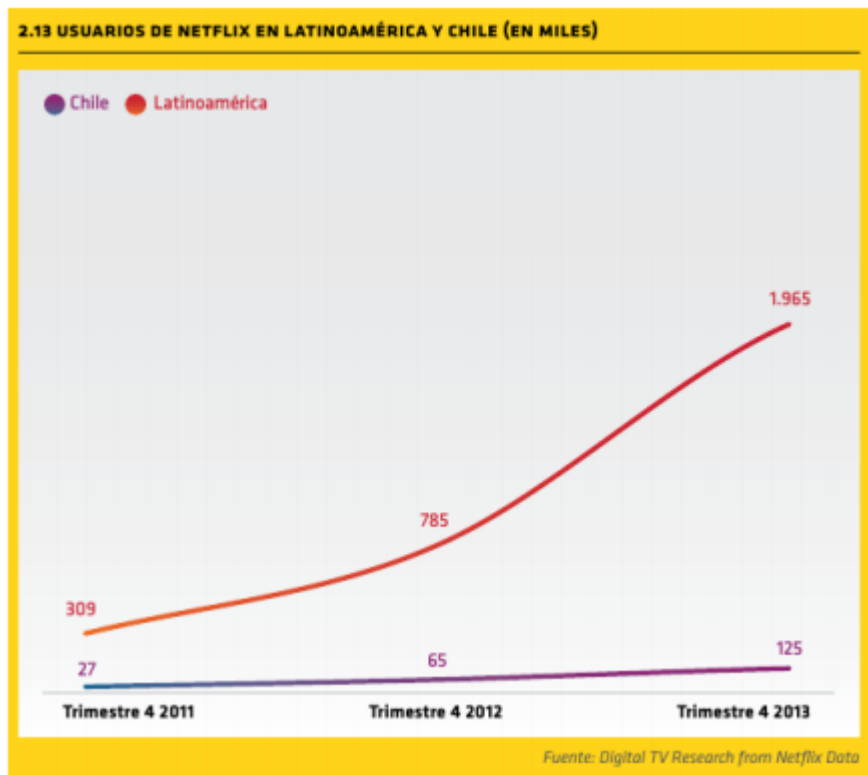
La estrategia de Netflix es potenciar el desarrollo de producciones originales, con tal de aumentar el nivel de suscripciones (Sturm, 2013). Para el año 2014 el presupuesto asignado a derechos corresponde a US\$3.000 millones, de los cuales un 10% fue destinado a producciones originales (Márquez, La televisión según Netflix, 2014).

Sobre la propuesta de valor de Netflix, Jonathan Friedland, Encargado de Comunicaciones de la compañía plantea que “no pensamos en otros servicios en términos de competición de las horas de ocio del día. Pensados que Netflix es más bien un paraguas que reúne todo tipo de gustos, por lo tanto queremos hacer series y películas que reflejen todos estos gustos” (Márquez, La televisión según Netflix, 2014).

Servicios de Streaming

Uno de los principales cambios de hábito provocados por la irrupción de internet, es que ahora el usuario es el centro. A diferencia de la cartelera inflexible que se ofrecía hace algunos años, los servicios de streaming permiten que el usuario pueda decidir que consumir y la combinación de servicios por la cual accede al contenido (Ericsson, 2014).

⁶⁵ <http://finance.yahoo.com/q?s=NFLX>



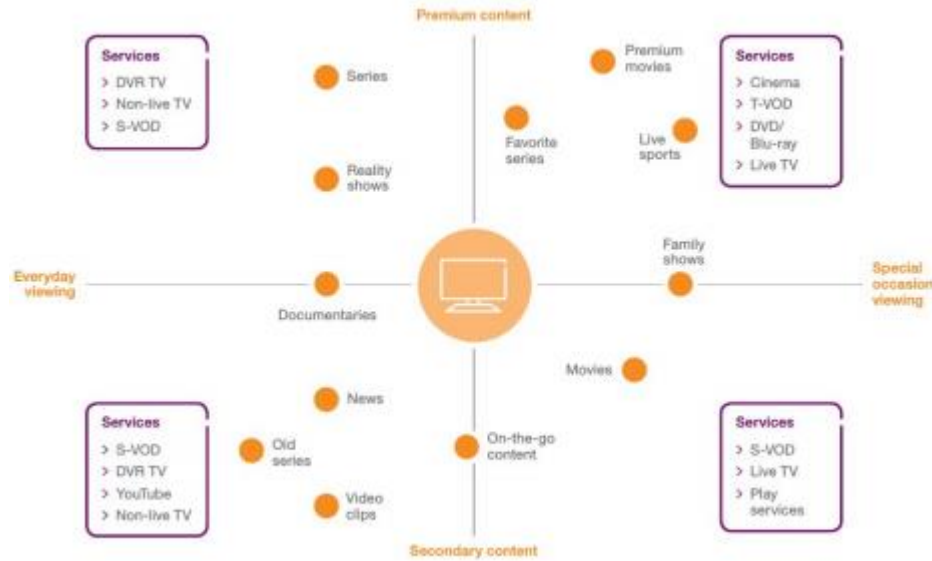
Usuario de Netflix en Latinoamérica y Chile (ANATEL, 2014).

Esta flexibilidad se ha visto reflejado en nuevas oportunidades y en nuevos modelos de negocio. Así, se identifican distintos tipos de servicio de streaming:

1. SVOD (Subscription Video On Demand): Servicio que ofrece acceso ilimitado al contenido a cambio de una suscripción fija mensual. Ejemplo: Netflix.
2. TVOD (Transactional Video On Demand): Servicio en que se cobra por contenido de manera individual. Este tipo de servicio se conoce como VOD. Ejemplo: iTunes:
3. Ad sponsored service: Servicio en que el contenido se encuentra liberado, obteniéndose ingresos por concepto de publicidad. Ejemplo: YouTube.

Dada las características de estos servicios, y en nivel de rentabilidad que pueden generar, se han segmentado estas alternativas de acuerdo al tipo de contenido que transmiten. Por ejemplo, al ofrecer una mayor recaudación por contenido, los servicios de VOD concentran la exhibición de contenido “premium”, aunque su uso es de manera ocasional. En cambio, los servicios de SVOD ofrecen mayor flexibilidad, por lo que pueden ofrecer contenido “premium” y secundario, y la frecuencia de consumo puede ser ocasional y diaria. En el caso de los servicios financiados por publicidad, estos ofrecen contenido secundario con una tasa diaria de consumo (Ericsson, 2014).

Figure 1: Role of different content types and content services



Source: Ericsson ConsumerLab, TV and Media 2014

Segmentación servicios de streaming según contenido y frecuencia (Ericsson, 2014).

Cada uno de estos tipos de servicio posee sus ventajas y desventajas, aunque existe una clara preferencia por los servicios SVOD por sobre los servicios VOD (Ericsson, 2014).

Figure 4: Comparison of consumer benefits and drawbacks for movie theater, T-VOD and S-VOD

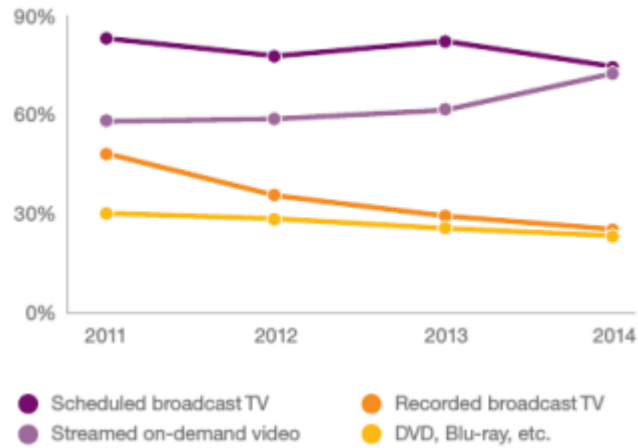
Source: Ericsson ConsumerLab, TV and Media 2014



Comparación de beneficios entre salas de teatro. SVOD y VOD (Ericsson, 2014).

La preferencia por la flexibilidad que otorga streaming se evidencia en el aumento del consumo de este tipo de servicio. En el año 2014 la cantidad de personas que accede al contenido mediante streaming se aproxima a quienes acceden mediante la televisión. Relacionado a este efecto, el formato físico (DVD, Blu-ray) evidencia un decrecimiento sostenido en las preferencias (Ericsson, 2014, p.5). Además, la flexibilidad de streaming permite que se pueda acceder al contenido desde diversos dispositivos, por lo que ha aumentado el uso de tablets y smartphone para reproducir videos (Ericsson, 2014).

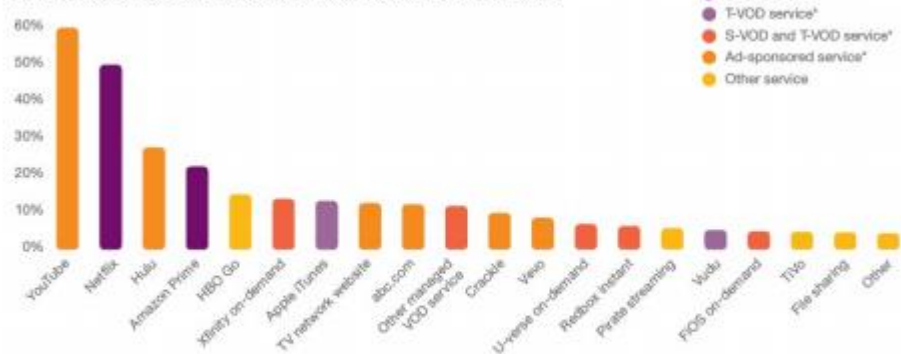
Figure 2: Percentage of people watching different media types on more than a weekly basis



Source: Ericsson ConsumerLab, TV and Media 2014. Base: 9 markets

Uso según tipo alternativa de exhibición (Ericsson, 2014).

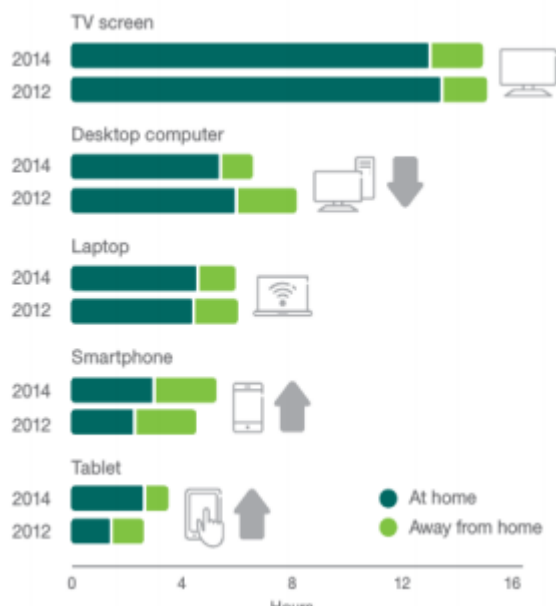
Figure 3: Percentage of consumers currently using each on-demand service in the US



* If a service offers multiple payment models, the color coding refers to the predominant one.
Source: Ericsson ConsumerLab, TV and Media 2014. Base: USA (those who watch any type of streamed or downloaded video service at least monthly)

ERICSSON CONSUMERLAB TV AND MEDIA 2014 5

Porcentaje de consumidores por servicio de streaming (Ericsson, 2014).



Uso promedio de dispositivos en horas (Ericsson, 2014).

Para dimensionar el efecto de streaming es interesante realizar la comparación entre el consumo de contenido audiovisual en televisión y en plataformas online. En el año 2013, el tiempo promedio de consumo diario por persona de televisión abierta fue de 2 horas con 33 minutos, mientras que en televisión de pago fue de 1 hora con 12 minutos (ANATEL, 2014). Así, en el año 2013, el consumo anual promedio de una persona fue de 943 horas en televisión abierta y 438 en televisión de pago.



Tiempo promedio de consumo diario por personas según tipo de señal (ANATEL, 2014).

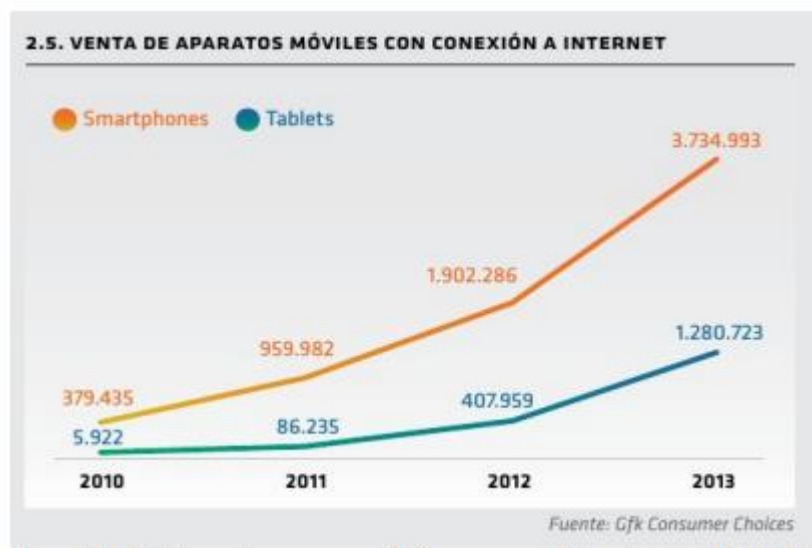
Ahora, en relación a las plataformas online, se aprecia que de los 3.000 millones de visitas a sitios web registrados en Chile el año 2013, 141,6 millones corresponden a los sitios web de los canales de televisión abierta (lo que equivale a un 5% del total). En estos sitios se realizaron 8.697 millones de reproducciones, lo que equivale a 21 millones de horas (ANATEL, 2014).

Anexo 9: Estimación precio ticket Salas de Cine Arte

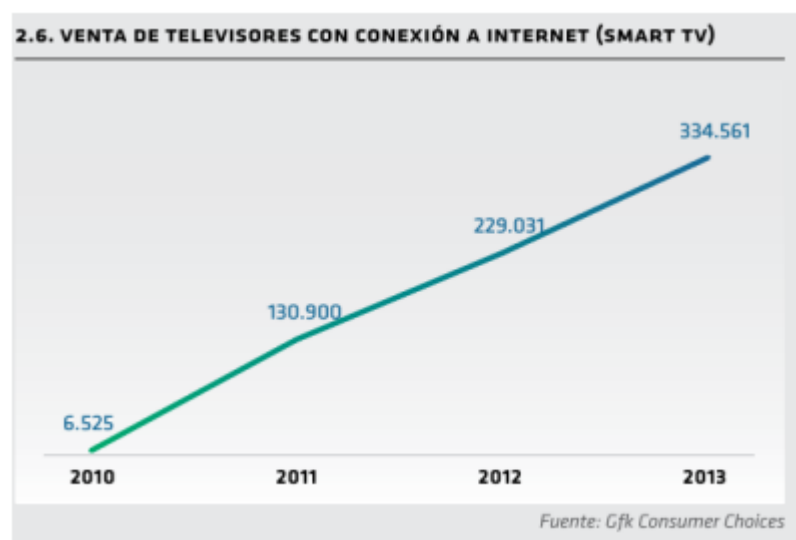
Sala de Cine	Tipo de Ticket	Precio
Centro Arte Alameda	General	\$3.500
	Preferencial	\$2.000
CCPLM	General	\$3.000
	Preferencial	\$2.000
Normandie	General	\$3.500
	Preferencial	\$2.500
Cine UC	General	\$2.500
Ticket Promedio		\$2.700

Estimación precio promedio de ticket en salas de cine arte (Elaboración Propia).

Anexo 10: Estado de Arte Dispositivos



Venta de aparatos móviles con conexión a internet (ANATEL, 2014).



Venta de televisores con conexión a internet (ANATEL, 2014).



Venta de consolas de videojuegos con conexión a internet (ANATEL, 2014).

Anexo 11: Lean Canvas Inicial, Estimación Punto de Equilibrio en Modelo SVOD.

Se calcula cantidad de suscriptores que permite que
Ingresos Totales Anuales = Costos Totales Anuales

<i>PRECIO</i>	\$3.500
<i>SUSCRIPCIONES</i>	3.340
<i>INGRESO BRUTO</i>	\$140.296.000
<i>DERECHOS EXHIBICIÓN</i>	\$70.148.000
<i>SERVIDOR VIDEOS OYALA</i>	\$20.000.000
<i>COSTOS</i>	\$90.148.000
<i>SUELDOS</i>	\$48.000.000
<i>OFICINA COWORK</i>	\$1.300.000
<i>GASTOS</i>	\$49.300.000
<i>GOOGLE APPS</i>	\$114.000
<i>SERVIDOR</i>	\$100.000
<i>VIMEO PRO</i>	\$114.000
<i>DOMINIO</i>	\$20.000
<i>DESARROLLO</i>	\$500.000
<i>INVERSIÓN</i>	\$848.000
<i>TOTAL</i>	\$ -0

Anexo 12: Formulario Piloto

N°:

Sobre hábitos al ver películas

1. ¿Ves muchas películas? (promedio en semana normal):
2. Frecuencia asistencia a salas de cine:
3. A qué salas de Cine asiste:

4. Poseen TV de Pago (Cable o satelital):
 - a. Poseen Canales Premiun:
 - b. Pago por PPV:
5. Usan Netflix? Frecuencia?:
6. Problema al asistir al Cine (o por qué no va al cine)

Caro:

Tiempo asistir:

Cartelera no es atractiva:

7. Problemas con Tv de Pago (o por qué no usa tv de pago)

Catálogo no atractivo:

8. Problema Netflix (o por qué no usa netflix)

Catálogo no atractivo:
Difícil de Usar:
Método de Pago:

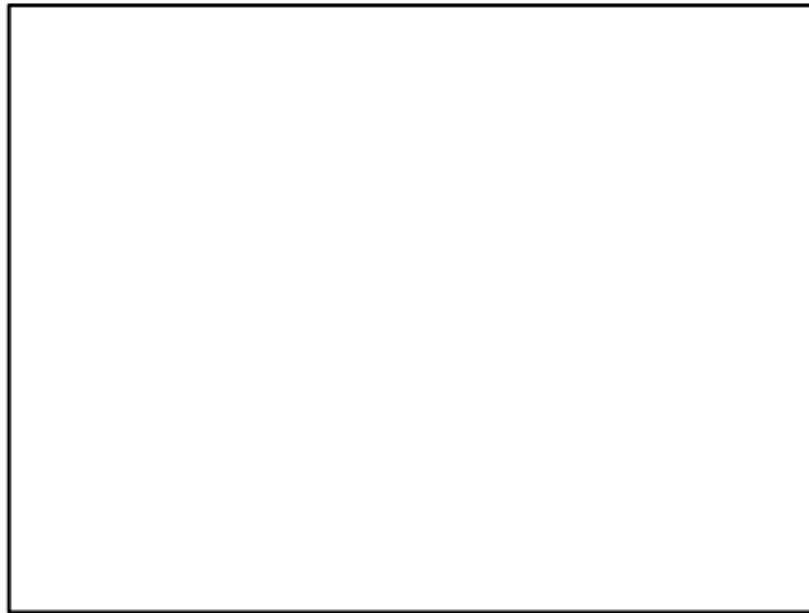
9. ¿Ves muchas SERÍES? (promedio en semana normal):

10. Medios ve Series

11. Problemas al ver series



12. Comentarios



Contacto:

Anexo 13: Cuestionario 1 Entrevista Problema

ID	SEGMENTO	LOCALIZACIÓN	IBL

DATOS ENTREVISTADO

1. Edad:
2. Género:
3. Profesión/Ocupación:

CONSUMO

Frecuencia películas	canales
Frecuencia documentales	canales
Frecuencia series	canales
Frecuencia contenidos	canales

CONTENIDO

1. Considerando las distintas alternativas estímulos como salas de cine, televisión, televisión de pago, streaming, ¿Basta conforme con el contenido que se exhibe a través de estos medios?

2. ¿qué contenido hace falta exhibir?

3. ¿Hay contenidos que deves ver pero no están disponibles en los medios legales? ¿qué tipo de contenido?

--

4. ¿qué medios utilizas para ver estos contenidos?

--

SALAS DE CINE

¿frecuencia a la que vas a salas de cine?

Tipo de Contenido	
Guía	No Guía

TV DE PAGO

¿frecuencia a la que vas a TV de pago?

Tipo de Contenido	
TV DE PAGO	CANALES PREMIUM IPV

NETFLIX

NETFLIX	FRECUENCIA
Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

STREAMING (youtube, cuevana, cinémeta...)

PLATAFORMAS	FRECUENCIA
Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

DESCARGA ILEGAL

PLATAFORMAS	FRECUENCIA
Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

COMENTARIOS

Anexo 14: Cuestionario 2 Entrevista Problema

ID	SEGMENTO	LOCALIZACIÓN	IDIL

DATOS ENTREVISTADO

1. Edad:
2. Género:
3. Profesión/Ocupación:

CONSUMO

Frecuencia películas	canales
Frecuencia documentales	canales
Frecuencia series	canales
Frecuencia cortometrajes	canales

CONTENIDO

1. Considerando las distintas alternativas existentes como salas de cine, televisión, televisión de pago, streaming, ¿cuáles consume más el contenido que se recibe a través de estas medidas?

2. ¿qué contenido hace falta exhibir?

3. ¿Hay contenidos que deudas ver pero no están disponibles en los medios legales? ¿Qué tipo de contenidos?

SALAS DE CINE

¿Frecuencia a la que asiste a salas de cine?

Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

4. ¿Qué medios utilizas para ver estos contenidos?

TV DE PAGO

TV DE PAGO	CANALES PREMIUM	PPV

Tipo de Contenido

Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

NETFLIX

NETFLIX	FRECUENCIA
Tipo de Contenido	
Gusta	No Gusta

Gusta	No Gusta
-------	----------

DESCARGA ILEGAL

PLATAFORMAS	FRECUENCIA
Tipo de Contenido	

STREAMING

PLATAFORMA	CONOCE	UTILIZA
Youtube		
Cuicota		
Cinepasa		
Cine Chile		
Cinereca Virtual Uchile		
Malliv		
Activo DGA Usach		
Djescoto		
Cinereca Digital CCPUM		

COMENTARIOS

Anexo 15: Cuestionario 3 Entrevista Problema

ID	SEGMENTO	LOCALIDAD	IDIL

DATOS ENTREVISTADO

1. Edad:
2. Género:
3. Profesión/Ocupación:

CONSUMO

Frecuencia películas	canales
Frecuencia documentales	canales
Frecuencia series	canales
Frecuencia contenidos	canales

CONTENIDO

1. ¿hay contenidos que desees ver pero no están disponibles en los medios legales? ¿qué tipo de contenidos?

2. ¿qué medios utilizas para ver estos contenidos?

3. ¿Considera que es necesario una mayor presencia de estos contenidos en los medios? ¿qué otro tipo de contenido hace falta exhibir?

SALAS DE CINE
¿Frecuencia a la que visita a salas de cine?

Tipo de Contenido	
Corta	No Gusta

4. Salvo Cine Chélico ¿Por qué es importante que se exhiba cine chileno? ¿por qué no contamos con tipo de contenido?

TV DE PAGO

TV DE PAGO	CANALES PREMIUM	PPV

Tipo de Contenido

Corta	No Gusta

NETFLIX

PLATAFORMAS	FRECUENCIA
NETFLIX	
Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

STREAMING

PLATAFORMA	CONOCE	UTILIZA	Gasta / No gasta
Youtube			
Carvana			
Carfyata			
Cine Chile			
Cinereca Virtual Uchile			
Mu6UN			
Archivo DGA Usah			
Qjocento			
Cinereca Digital CCPLM			

DESCARGA ILEGAL

PLATAFORMAS	FRECUENCIA
Tipo de Contenido	
Gasta	No Gasta

Entre descargar o ver online, qué prefieres? Por qué?

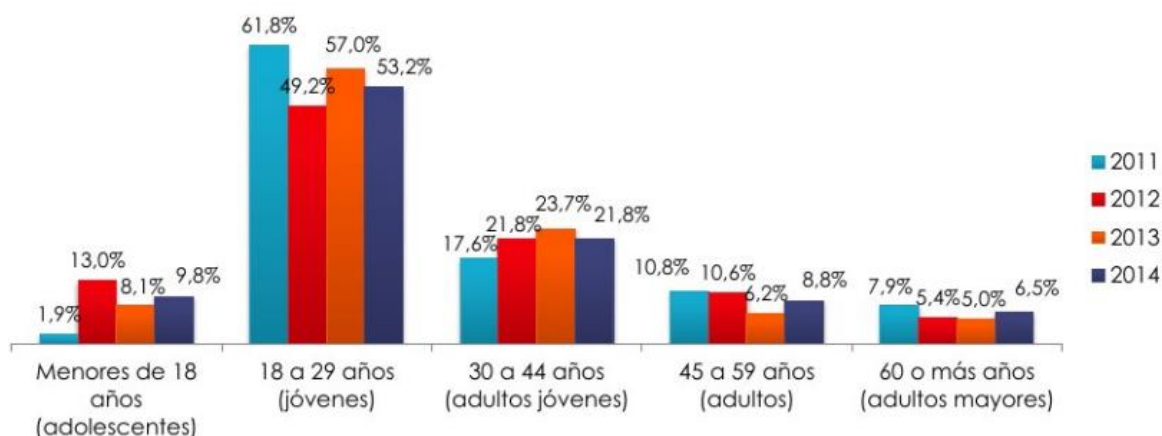
COMENTARIOS

Anexo 16: Estimación segmento menores de 30 años

Centros Culturales

De acuerdo al documento “Reporte 2014 de Actividades y Públicos” (Unidad de Estudios GAM, 2014), el público que paga por acceder a obras de teatro, danza, música y circo corresponde a 64.321.

De acuerdo al reporte “Encuesta de caracterización de público GAM 2014” (Unidad de Estudios GAM, 2014b), un 53,2% de los asistentes corresponde a jóvenes, entre 18 y 29 años. Considerando este valor, se obtiene que 34.219 jóvenes menores de 30 años paga por acceder a obras culturales realizadas en el GAM.



Edad de asistentes GAM 2014 (Unidad de Estudios GAM, 2014b).

Salas de Cine Arte

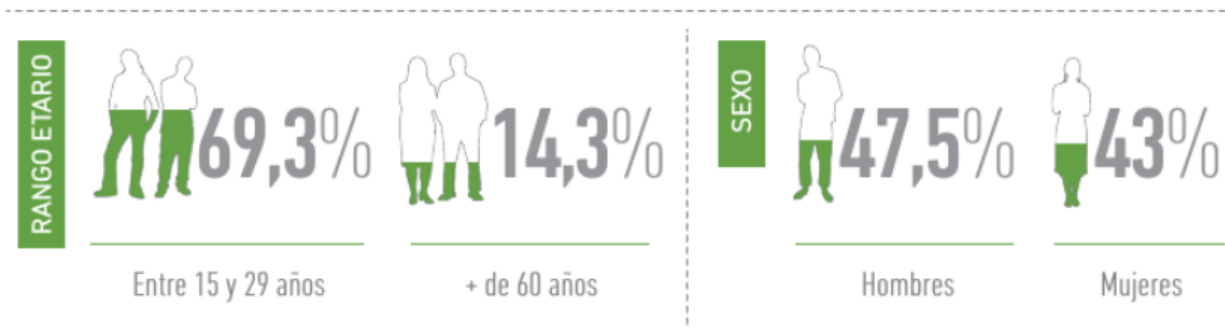
De acuerdo al estudio “Resultados del Espectáculo Cinematográfico en Chile 2013” (Consultora 8A y CNCA, 2014), en Santiago la asistencia a salas de cine arte asciende a 88.902.

De acuerdo al estudio “Encuesta nacional de participación y consumo cultural” (CNCA, 2013) un 69,3% de los asistentes a salas de cine corresponde a jóvenes entre 15 y 29 años.

Entonces, considerando estos valores, se obtiene que los jóvenes menores de 30 años que asisten a salas de cine arte en Santiago corresponde a:

Sala de Cine	Espectadores	Estimación de espectadores menores de 30 años
Centro Arte Alameda	8.459	5.862
Cineteca Nacional	63.692	44.139
Cine Arte Normandie	16.751	11.608
Total	88.902	61.609

Estimación segmento objetivo salas de cine arte.



Caracterización demográfica asistentes a salas de cine (CNCA, 2013).

Escuelas de Cine

De acuerdo a una estimación realizada en el estudio IV Panorama del Audiovisual Chileno (Facultad de Comunicaciones Universidad Católica de Chile, 2015, p.71), los estudiantes universitarios y de CFT en Santiago corresponden a 1.450 y 2.500 respectivamente. Se asume que estos estudiantes son menores de 30 años.

Anexo 17: Punto de Equilibrio Canvas B

	ANUAL WEBPAY
PRECIO	3500
SUSCRIPCIONES	40.571
INGRESO BRUTO	\$141.999.998
WEBPAY 3%	\$4.260.000
DERECHOS EXHIBICIÓN	\$99.399.999
COSTOS	\$103.659.999
WEBPAY 0,64UF MENSUAL	\$192.000
SUELDOS	\$36.000.000
OFICINA COWORK	\$1.300.000
GASTOS	\$37.492.000
GOOGLE APPS	\$114.000
SERVIDOR	\$100.000
VIMEO PRO	\$114.000
DOMINIO	\$20.000
DESARROLLO	\$500.000
INVERSIÓN	\$848.000
TOTAL	\$ -0

Anexo 18: Cuestionario Entrevista Solución

ID	SEGMENTO	LOCACIÓN	IDIL

DATOS ENTREVISTADO

1. Edad:
2. Género:
3. Profesión/Ocupación:

CONSUMO

Frecuencia películas	canales	
Frecuencia documentales	canales	
Frecuencia series	canales	
Frecuencia cortometrajes	canales	

CONTENIDO

1. ¿hay contenidos que desees ver pero no están disponibles en los medios legales? ¿qué tipo de contenido?
2. ¿qué medios utilizas para ver estos contenidos?
3. Sobre Cine Chileno: ¿Por que es importante que se exhiba cine chileno? ¿por qué no consumas ese tipo de contenidos?

CATÁLOGO ATRACTIVO

1. ¿Qué películas chilenas te gustaría que tengan mayor presencia en los medios?

2. ¿Qué opción de un portal de solo películas chilenas?

3. Entre un catálogo amplio y ecléctico (Netflix) y un catálogo acotado que se renueva constantemente (MUBI), ¿qué prefieres?

4. Entre un catálogo amplio y diverso (Netflix) y un catálogo seleccionado y curado (MUBI), ¿qué prefieres?

STREAMING

1. Entre descargar y ver online, ¿qué prefieres?

SOLUCIÓN PROPUESTA

1. Se presenta la solución. ¿Qué opina?

2. Indica los 3 atributos más importantes en un servicio de streaming de películas.

Atributo	Ranking
Diseño del sitio	
Calidad de la Película (SD, HD)	
Tipo de Película	
Velocidad de Reproducción (que no se pague)	
Fácil de Usar	
Tamaño del Catálogo	
Método de Pago – Facilidad de Pago	

COMENTARIOS

Anexo 19: Landing Page



Pronto!
películas chilenas
al precio que quieras

quieres mantenerte informado?
Ingresá tu email:

siguenos! 

Disfruta del contenido, luego decide cuánto pagar.

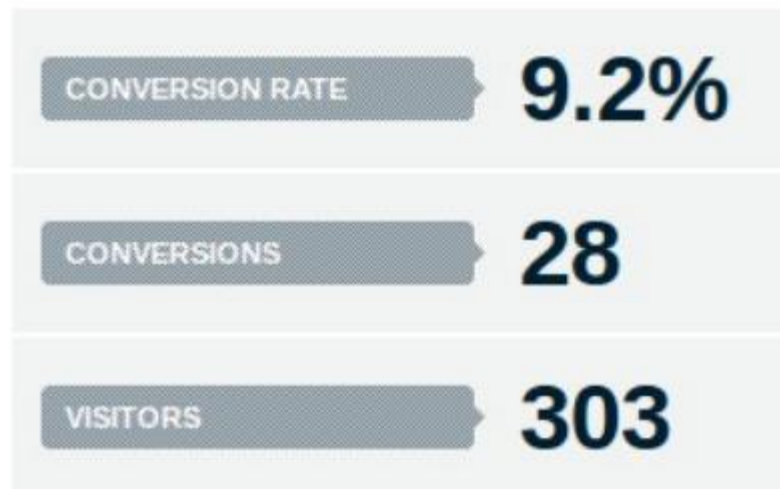
El 70% de tu aporte se destina a pago de derechos de autor.

Documentales, Cortos y Largometrajes, de todos los géneros y estilos.

escribenos a contacto@lukea.tv

Anexo 20: Resultados Landing Page

Created Apr-20. Current Traffic 100%



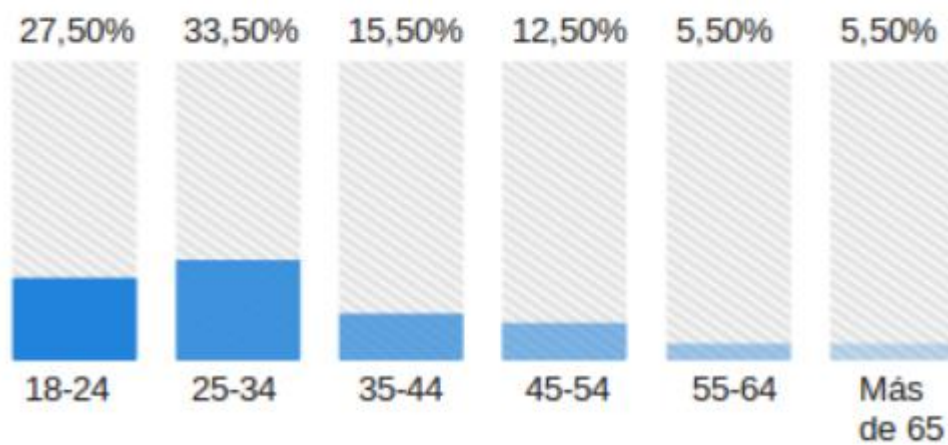
Cantidad visitantes 20-abr-2015 y 24- may-2015 (fuente: estadísticas landerapp.com)



Resumen estadísticas visitas 20-abr-2015 y 24-may-2015 (fuente; Google Analytics)

Edad

100% del total de sesiones



Caracterización demográfica visitantes 20-abr-2015 y 24-may-2015 (fuente: Google Analytics)

Anexo 21: Resultados página de Facebook (datos desde 15 de Mayo de 2015 hasta 29 de Mayo de 2015)



Información general 14-ma-2015 a 29-may-2015 (fuente: Facebook)

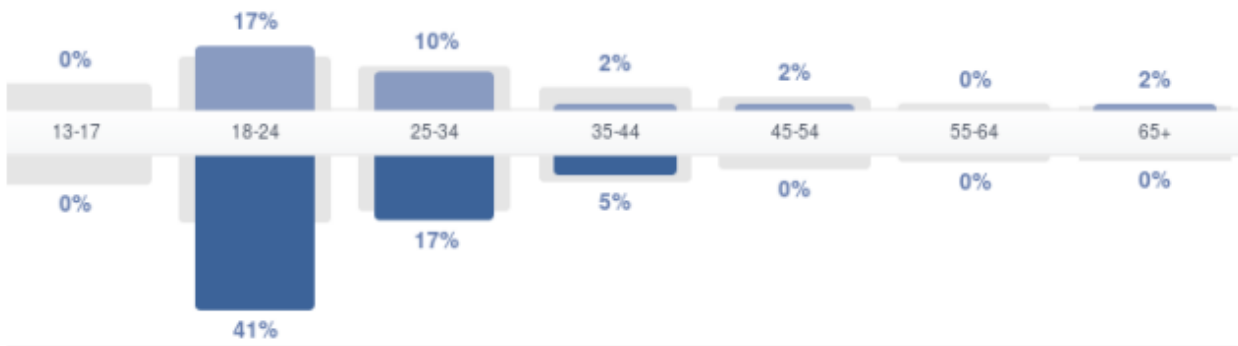
Mujeres

■ 33% Tus fans ■ 46% Todo Facebook

Hombres

■ 64% Tus fans ■ 54% Todo Facebook

Caracterización demográfica "fans" (fuente: Facebook)



Caracterización demográfica "fans" (fuente: Facebook)

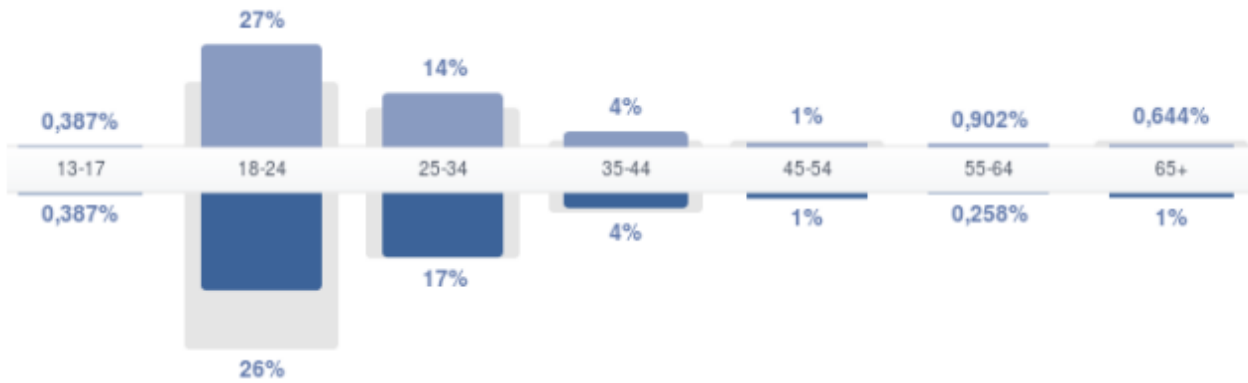
Mujeres



Hombres



Caracterización demográfica personas alcanzadas (fuente: Facebook)



Caracterización demográfica personas alcanzadas (fuente: Facebook)

Memorandum de Entendimiento
entre
LUKEA TV
y
[Sociedad o persona dueña de derechos]
relativo a
Derechos de Exhibición Contenido Audiovisual

Establecido entre las siguientes partes:

1. Leonardo Sepúlveda, Representante de Lukea TV.
2. [NOMBRE REPRESENTANTE], Representante [SOCIEDAD O PERSONA DUEÑA DE DERECHOS].

En adelante denominadas “las Partes”.

El objetivo de este Memorandum de Entendimiento es esclarecer las condiciones en que se ejerce la cesión de derechos de exhibición entre las partes involucradas.

I. Títulos considerados en el acuerdo

[Representante sociedad o persona dueña de derechos], [RUT REPRESENTANTE], declara ser titular de los derechos de propiedad intelectual y tener los derechos necesarios para otorgar la presente autorización de las siguientes obras:

1. Título película 1, año, director.
2. Título película 2, año, director.

3. ...

II. Distribución de Ingresos

De los ingresos obtenidos por cada título durante el periodo de exhibición, un 70% es destinado a cada sociedad o persona dueña de los derechos de la obra según se indica en la cláusula anterior, por concepto de derechos de autor, siendo obligación de LUKEA.TV y su representante el informar al menos cada 12 meses de los resultados obtenidos y liquidar los fondos correspondientes a [Representante sociedad o persona dueña de derechos].

III. Periodo de cesión de derechos

Se permite la exhibición de los títulos estipulados durante un plazo de un año desde la fecha en que los representantes de las partes firman este acuerdo. Este permiso se renueva automáticamente a no ser que quien autoriza este permiso solicite su revocación mediante un aviso previo de 30 días.

IV. Sobre exclusividad en exhibición

No se exige exclusividad. Los títulos estipulados en el acuerdo pueden ser exhibidos en otros medios durante el periodo de tiempo acordado en el punto III.

V. Término de acuerdo

El Memorándum de Entendimiento podrá ser corregido o modificado mediante un acuerdo por escrito entre todos los firmantes o sus sustitutos.

En [CIUDAD], [FECHA], este Memorándum de Entendimiento es una declaración mutua de intenciones entre las Partes, las que deciden todos los esfuerzos posibles para cumplir con las intenciones estipuladas en el mismo.

Leonardo Sepúlveda
Representante Lukea TV
Rut: 17.168.120-0

[Representante y/o dueño de derechos]
Rut:

Anexo 23: Listado de películas, realizadores y productoras consideradas

Lista Mabuse

PELÍCULA	AÑO	TIPO	DIRECTOR
Y LAS VACAS VUELAN	2004	Largometraje	Fernando Lavanderos
EL PEJESAPO	2007	Largometraje	José Luis Sepúlveda
KILTRO	2006	Largometraje	Ernesto Díaz
MIRAGEMAN	2007	Largometraje	Ernesto Díaz
ACTORES SECUNDARIOS	2004	Documental	Jorge Leiva y Pachi Bustos
ANGELES NEGROS	2007	Documental	Jorge Leiva y Pachi Bustos
CONTÓ A MI ABUELA	2004	Documental	Ignacio Aguero
CALLE SANTA FE	2007	Documental	Carmen Castillo
FOTÓGRAFOS	2006	Documental	Sebastián Moreno
PLAY	2004	Largometraje	Alicia Scherson
LLUVIA	2008	Largometraje	Jose Luis Torres Leiva
SECRETOS	2008	Largometraje	Valeria Sarmiento
TAXI PARA TRES	2001	Largometraje	Orlando Lubbert
ESTADIO NACIONAL	2002	Documental	Carmen Luz Parot
MACHUCA	2004	Largometraje	Andrés Wood
TONY MANERO	2008	Largometraje	Pablo Larraín
LA NANA	2009	Largometraje	Sebastian Silva
LA SAGRADA FAMILIA	2005	Largometraje	Sebastián Lelio
LA BUENA VIDA	2008	Largometraje	Andrés Wood
CORONACIÓN	2000	Largometraje	Silvio Caiozzi
EN LA CAMA	2005	Largometraje	Matias Bize

Más vistas en cinechile.cl

PELÍCULA	AÑO	TIPO	DIRECTOR
TE CREÍ LA MÁS LINDA	2009	Largometraje	Ché Sandoval
A UN METRO DE TI	2008	Largometraje	Daniel Henríquez
MIGUEL	2011	Cortometraje	José Retamal
EDUCACIÓN FÍSICA	2012	Largometraje	Pablo Cerda
LOS DEBUTANTES	2003	Largometraje	Andrés Waissbluth
EL GRAN CIRCO CHAMORRO	1955	Largometraje	José Bohr
ACTA GENERAL DE CHILE	1986	Documental	Miguel Littin
EL CHACAL DE NAHUELTORO	1969	Largometraje	Miguel Littin
EN LA CAMA	2005	Largometraje	Matias Bize
CASA DE REMOLIENDA	2007	Largometraje	Miguel Littin
EL PEJESAPO	2007	Largometraje	José Luis Sepúlveda
LA FRONTERA	1991	Largometraje	Miguel Littin
FIESTAPATRIA	2007	Largometraje	Luis Vera
LA SAGRADA FAMILIA	2006	Largometraje	Sebastián Lelio
CORONACIÓN	2000	Largometraje	Silvio Caiozzi
CUÍDATE DELAGUA MANSA	1995	Largometraje	Cristián Sánchez G.

Anexo 24: Evaluación Económica Preliminar - Punto de Equilibrio

ANUAL WEBPAY	
APORTE PROMEDIO	\$2.000
TOTAL APORTES ANUAL (total aportes mensuales)	71000 5917
INGRESO BRUTO	\$141.999.998
WEBPAY 3%	\$4.260.000
DERECHOS EXHIBICIÓN	\$99.399.999
COSTOS	\$103.659.999
WEBPAY 0,64UF MENSUAL	\$192.000
SUELDOS	\$36.000.000
OFICINA COWORK	\$1.300.000
GASTOS	\$37.492.000
IMBD PRO	
GOOGLE APPS	\$114.000
MARCA	
VIMEO PRO	\$114.000
DOMINIO	\$20.000
DESARROLLO	\$500.000
INVERSIÓN	\$848.000
TOTAL	\$ -0

Anexo 25: Flujo de Caja Preliminar Escenario 1

	MES 0	MES 1	MES 3	MES 6	MES 9	MES 12	AÑO 2	AÑO 3
VALOR APORTE PROMEDIO	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
CANTIDAD DE APORTES	668	2768	7730	12025	16319	108224	176938	176938
INGRESO BRUTO	\$1.336.000	\$5.535.091	\$15.460.364	\$24.049.636	\$32.638.909	\$216.448.364	\$353.876.727	
WEBPAY 3%	\$40.080	\$166.053	\$463.811	\$721.489	\$979.167	\$6.493.451	\$10.616.302	
DERECHOS EXHIBICIÓN	\$935.200	\$3.874.564	\$10.822.255	\$16.834.745	\$22.847.236	\$151.513.855	\$247.713.709	
COSTOS	\$975.280	\$4.040.616	\$11.286.065	\$17.556.235	\$23.826.404	\$158.007.305	\$258.330.011	
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	\$360.720	\$1.494.475	\$4.174.298	\$6.493.402	\$8.812.505	\$58.441.058	\$95.546.716	
	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	
WEBPAY 0,64UJF MENSUAL	\$16.000	\$32.000	\$48.000	\$48.000	\$48.000	\$48.000	\$192.000	
SUELDOS	\$3.000.000	\$6.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$36.000.000	\$36.000.000	
OFICINA COWORK	\$108.333	\$216.666	\$324.999	\$324.999	\$324.999	\$1.299.996	\$1.299.996	
GASTOS	\$3.124.333	\$6.248.666	\$9.372.999	\$9.372.999	\$9.372.999	\$37.491.996	\$37.491.996	
IVA 19%	\$253.840	\$1.051.667	\$2.937.469	\$4.569.431	\$6.201.393	\$41.125.189	\$67.236.578	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$-3.017.453	\$-5.805.859	\$-8.136.170	\$-7.449.028	\$-6.761.886	\$-20.176.127	\$-9.181.858	
IMPUESTO 1ª CATEGORÍA (20%)	\$-603.491	\$-1.161.172	\$-1.627.234	\$-1.469.809	\$-1.352.377	\$-4.035.225	\$-1.836.372	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$-2.413.962	\$-4.754.191	\$-5.198.701	\$-2.879.597	\$-560.494	\$20.601.062	\$57.706.720	
UTILIDADES ACUMULADAS	\$-2.413.962	\$-7.168.154	\$-12.366.855	\$-15.246.452	\$-15.806.945	\$25.395.179	\$120.207.558	
GOOGLE APPS	\$114.000					\$114.000	\$114.000	
SERVIDOR	\$100.000					\$100.000	\$100.000	
VIMEO PRO	\$114.000					\$114.000	\$114.000	
DOMINIO	\$20.000					\$20.000	\$20.000	
DESARROLLO	\$500.000					\$0	\$0	
INVERSION	\$848.000					\$348.000	\$348.000	
FLUJO CAJA NETO	\$-848.000	\$-2.413.962	\$-4.754.191	\$-5.198.701	\$-2.879.597	\$-560.494	\$20.253.062	\$57.358.720
FLUJO CAJA ACUMULADO	\$-848.000	\$-3.261.962	\$-8.016.154	\$-13.214.855	\$-16.094.452	\$-16.654.945	\$3.598.117	\$60.956.837
VAN 8%		\$-2.578.162						
VAN 15%		\$-6.963.670						
TIR		6,78%						
CAPITAL DE TRABAJO		\$-17.022.420						

Anexo 26: Flujo de Caja Preliminar Escenario 2

	MES 0	MES 1	MES 3	MES 6	MES 9	MES 12	AÑO 2	AÑO 3
VALOR APORTE PROMEDIO	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
CANTIDAD DE APORTES	688	3916	12223	19841	27460	189031	307933	307933
INGRESO BRUTO	\$1,376,000	\$7,931,273	\$24,445,091	\$39,682,909	\$54,920,727	\$372,061,091	\$615,866,182	
WEBPAY 3%	\$41,280	\$234,938	\$733,353	\$1,190,487	\$1,647,622	\$11,161,833	\$18,475,985	
DERECHOS EXHIBICIÓN	\$963,200	\$5,481,891	\$17,111,564	\$27,778,036	\$38,444,509	\$260,442,764	\$431,106,327	
COSTOS	\$1,004,480	\$5,716,829	\$17,844,916	\$28,968,524	\$40,092,131	\$271,604,596	\$449,582,313	
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	\$371,520	\$2,114,444	\$6,600,175	\$10,714,385	\$14,828,596	\$100,456,495	\$166,283,869	
	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	
WEBPAY 0.64UF MENSUAL	\$16,000	\$32,000	\$48,000	\$48,000	\$48,000	\$192,000	\$192,000	
SUELDOS	\$3,000,000	\$6,000,000	\$9,000,000	\$9,000,000	\$9,000,000	\$36,000,000	\$36,000,000	
OFICINA COWORK	\$108,333	\$216,666	\$324,999	\$324,999	\$324,999	\$1,299,996	\$1,299,996	
GASTOS	\$3,124,333	\$6,248,666	\$9,372,999	\$9,372,999	\$9,372,999	\$37,491,996	\$37,491,996	
IVA 19%	\$261,440	\$1,487,942	\$4,644,567	\$7,539,753	\$10,434,938	\$70,691,607	\$117,014,575	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -3,014,253	\$ -5,622,164	\$ -7,417,392	\$ -6,198,366	\$ -4,979,341	\$ -7,727,109	\$ -7,727,109	
IMPUESTO 1° CATEGORÍA (20%)	\$ -602,851	\$ -1,124,433	\$ -1,483,478	\$ -1,239,673	\$ -995,868	\$ -1,545,422	\$ -1,545,422	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ -2,411,402	\$ -4,134,222	\$ -2,772,824	\$ -1,341,386	\$ -5,455,597	\$ -62,616,499	\$ -128,443,873	
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ -2,411,402	\$ -6,545,625	\$ -9,318,449	\$ -7,977,063	\$ -2,521,465	\$122,711,532	\$316,982,779	
GOOGLE APPS	\$114,000					\$114,000	\$114,000	
SERVIDOR	\$100,000					\$100,000	\$100,000	
VIMEO PRO	\$114,000					\$114,000	\$114,000	
DOMINIO	\$20,000					\$20,000	\$20,000	
DESARROLLO	\$500,000					\$0	\$0	
INVERSIÓN	\$948,000					\$348,000	\$348,000	
FLUJO CAJA NETO	\$ -848,000	\$ -4,134,222	\$ -2,772,824	\$ -1,341,386	\$ -5,455,597	\$ -62,268,499	\$ -128,095,873	
FLUJO CAJA ACUMULADO	\$ -848,000	\$ -3,259,402	\$ -7,393,625	\$ -10,166,449	\$ -8,825,063	\$ -3,369,465	\$ -8,825,063	
VAN 8%	\$19,376,822							
VAN 15%	\$478,633							
TIR	15.49%							
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -10,176,455							

Anexo 27: Reporte Entrevista MVP

id	Segmento	Locación

¿Qué opinas sobre Lukea TV?

1. Opinión sobre Propuesta de Valor y “pague lo que quiera”
2. Opinión sobre sitio web
3. Opinión sobre catálogo
4. Disposición a pagar. Razones por las que aporta (o no aporta)
5. Condiciones mínimas de Lukea TV para que esté dispuesto a pagar
6. Comentarios

Anexo 28: Formulario web Google Docs

¿Qué opinas de Lukea TV?

Queremos seguir mejorando, queremos seguir creciendo, queremos ser un espacio para exhibir las obras de los realizadores nacionales. Y para lograrlo necesitamos conocer tu opinión sobre nuestro trabajo. ¿Nos ayudas? no te va a tomar más de 5 minutos.

¿Qué opinas sobre nuestra propuesta "si te gusta paga lo que quieras"?

¿Qué opinas sobre el sitio web www.lukea.tv?

(diseño, usabilidad, confianza, calidad de los videos...)

¿Qué opinas del catálogo? ¿te gustan las películas incluidas?

(tamaño del catálogo, tipo de películas, calidad de las películas...?)

¿Estás dispuesto a pagar por una película del catálogo? ¿por qué?

¿Cuáles son las condiciones mínimas que te debe ofrecer Lukea TV para que te animes a "pagar lo que quieras"?

Si nos quieres hacer algún comentario, hazlo aquí:

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de

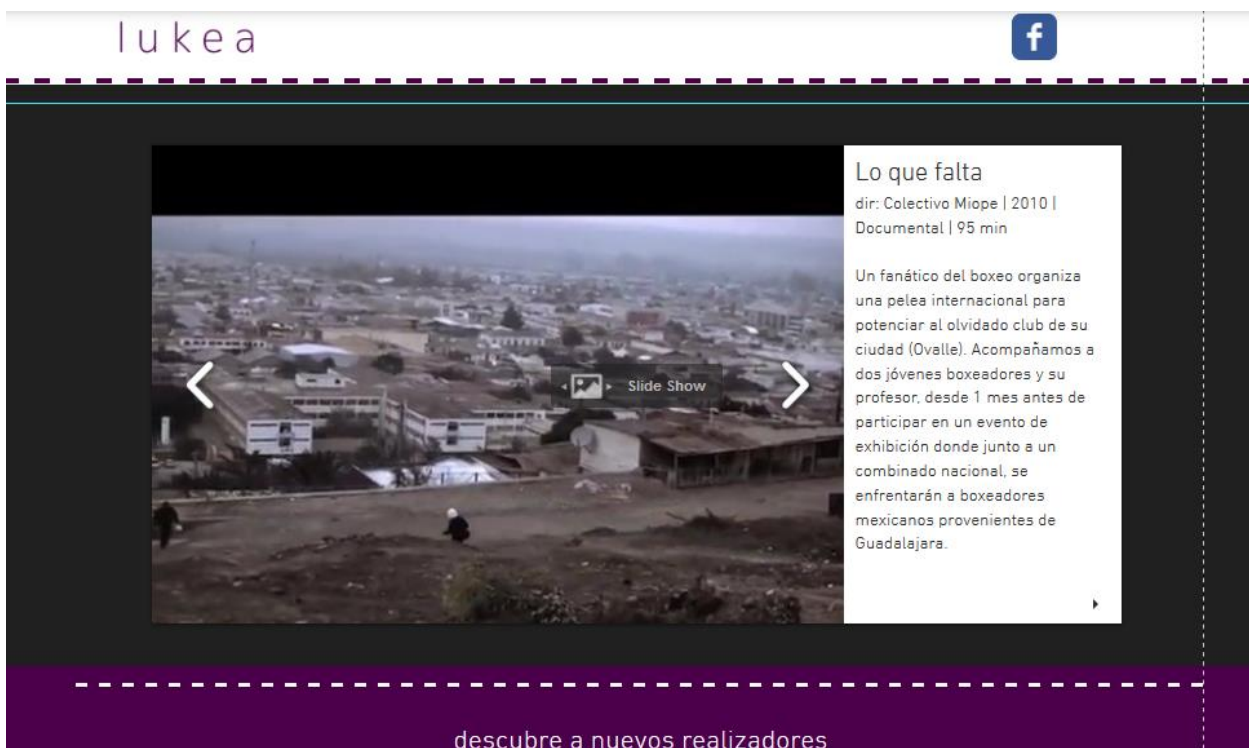
Este formulario se creó en el dominio LUKEA.

[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Anexo 29: Cambios diseño página de inicio

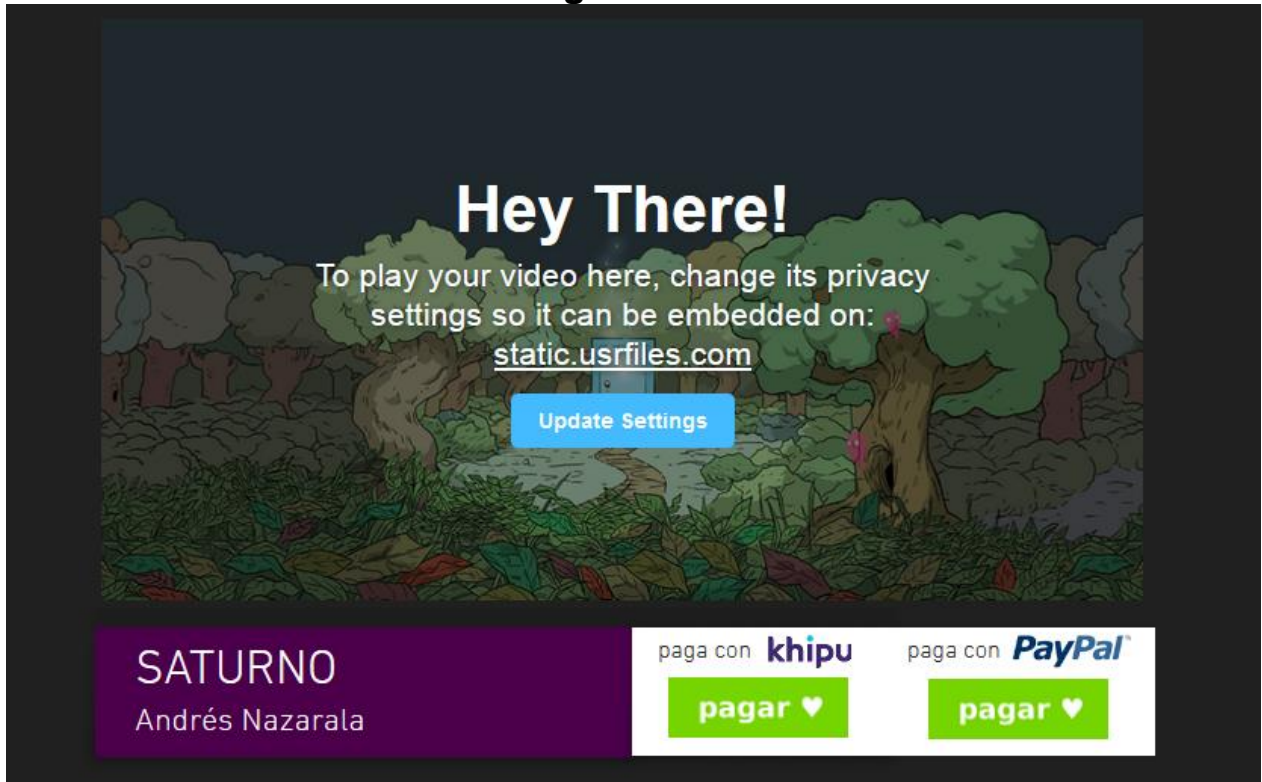


Página de Inicio v.1

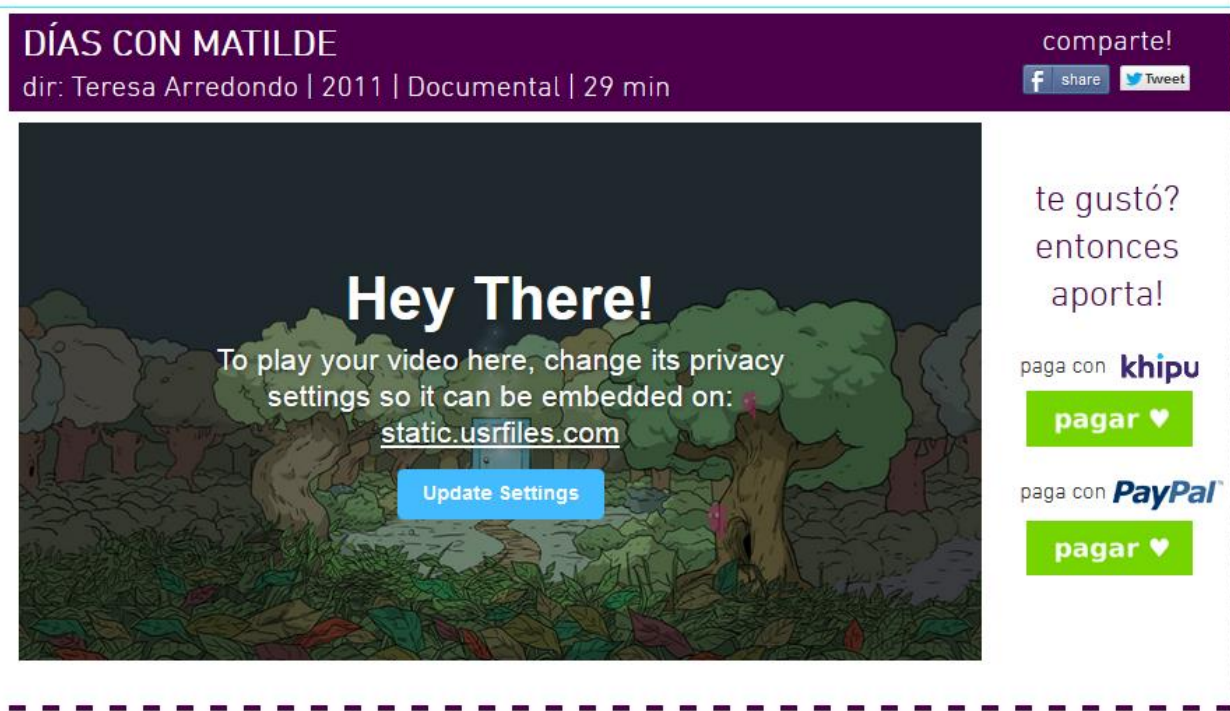


Página de Inicio v.2

Anexo 30: Cambios en Página Películas



Página de películas v.1



Página de películas v.2

Anexo 31: Punto de Equilibrio Canvas D

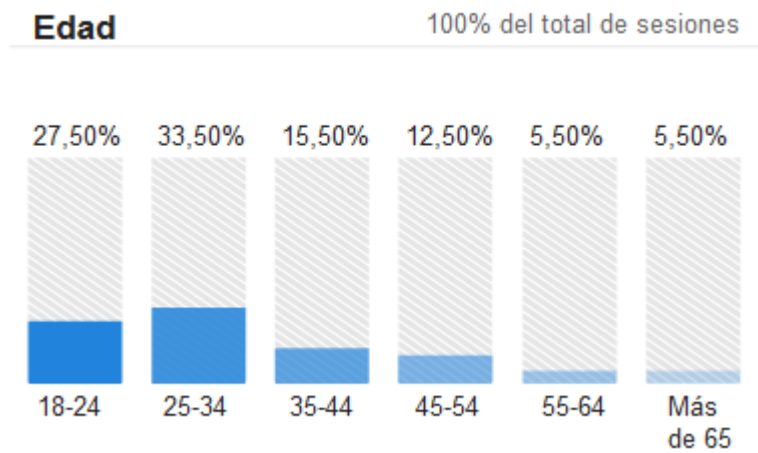
ANUAL WIX KHIPU PAYPAL		
PRECIO	\$	2.000
APORTES ANUALES		72.663
INGRESO BRUTO	\$	145.325.714
PAYPAL 5%	\$	3.633.143
PAYPAL 5c (\$30)	\$	1.089.943
KHIPU (MIN(1%, \$300))	\$	726.629
DERECHOS EXHIBICIÓN	\$	101.728.000
COSTOS	\$	107.177.714
SUELDOS	\$	36.000.000
OFICINA COWORK	\$	1.300.000
GASTOS	\$	37.300.000
GOOGLE APPS	\$	114.000
SERVIDOR	\$	100.000
VIMEO PRO	\$	114.000
DOMINIO	\$	20.000
DESARROLLO	\$	500.000
INVERSIÓN	\$	848.000
TOTAL	\$	0

Anexo 32: Lista de títulos catálogo

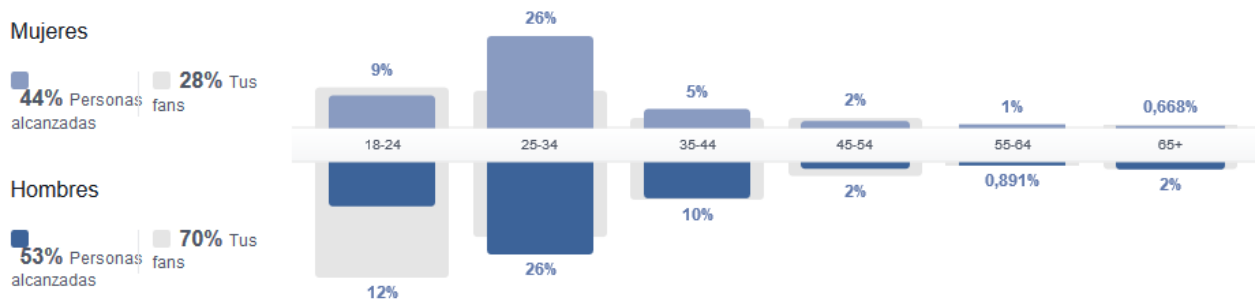
TÍTULO	DURACIÓN	CATEGORÍA	AÑO	DIRECTOR
Debut	Largometraje	Ficción	2009	Andrés Nazarala
Saturno	Cortometraje	Ficción	2014	Andrés Nazarala
Crónica de una retransmisión	Cortometraje	Documental	2010	Bautista Cofre
Al Margen	Cortometraje	Ficción	2010	Bautista Cofre
Espacio Modular	Cortometraje	Documental	2013	Bautista Cofre y Nicole Ampuero
Presente Atemporal	Cortometraje	Ficción	2011	Bautista Cofre
Ex Matías	Cortometraje	Documental	2010	Colectivo Miope
Solo quiero hablar	Cortometraje	Ficción	2008	Cristian Vidal
Un día normal	Cortometraje	Ficción	2006	Cristian Vidal
Aguas Calientes	Mediometraje	Documental	2010	Cristian Vidal
La Pesca	Cortometraje	Documental	2013	Cristian Vidal
Navaja	Cortometraje	Ficción	2001	Cristian Vidal
Primavera/Verano	Largometraje	Ficción	2012	Cristian Vidal
El Sapo	Cortometraje	Documental	2014	Cristian Vidal
Estructuras Metálicas	Mediometraje	Documental	2011	Cristian Vidal
El poder de la palabra	Largometraje	Documental	2009	Francisco Hervé
La península de los volcanes	Largometraje	Documental	2004	Francisco Hervé
El Pejesapo	Largometraje	Ficción	2007	José Luis Sepúlveda
Lo Nuevo	Cortometraje	Ficción	2006	Jairo Boisier
Vestido	Cortometraje	Ficción	2008	Jairo Boisier
Palitroque	Cortometraje	Ficción	2009	Jairo Boisier
El Destapador	Cortometraje	Ficción	2014	José Luis Sepúlveda- Carolina Adriazola
Miguel	Cortometraje	Ficción	2011	José Retamal Berrios
Días con Matilde	Cortometraje	Documental	2011	Teresa Arredondo
Isolated	Cortometraje	Ficción	2015	Tomas Vergara
The Chase	Cortometraje	Ficción	2012	Tomas Vergara

Títulos incluidos en el catálogo

Anexo 33: Análisis usuarios



Análisis demográficos visitantes Lukea TV (desde 24 de mayo a 28 de junio)

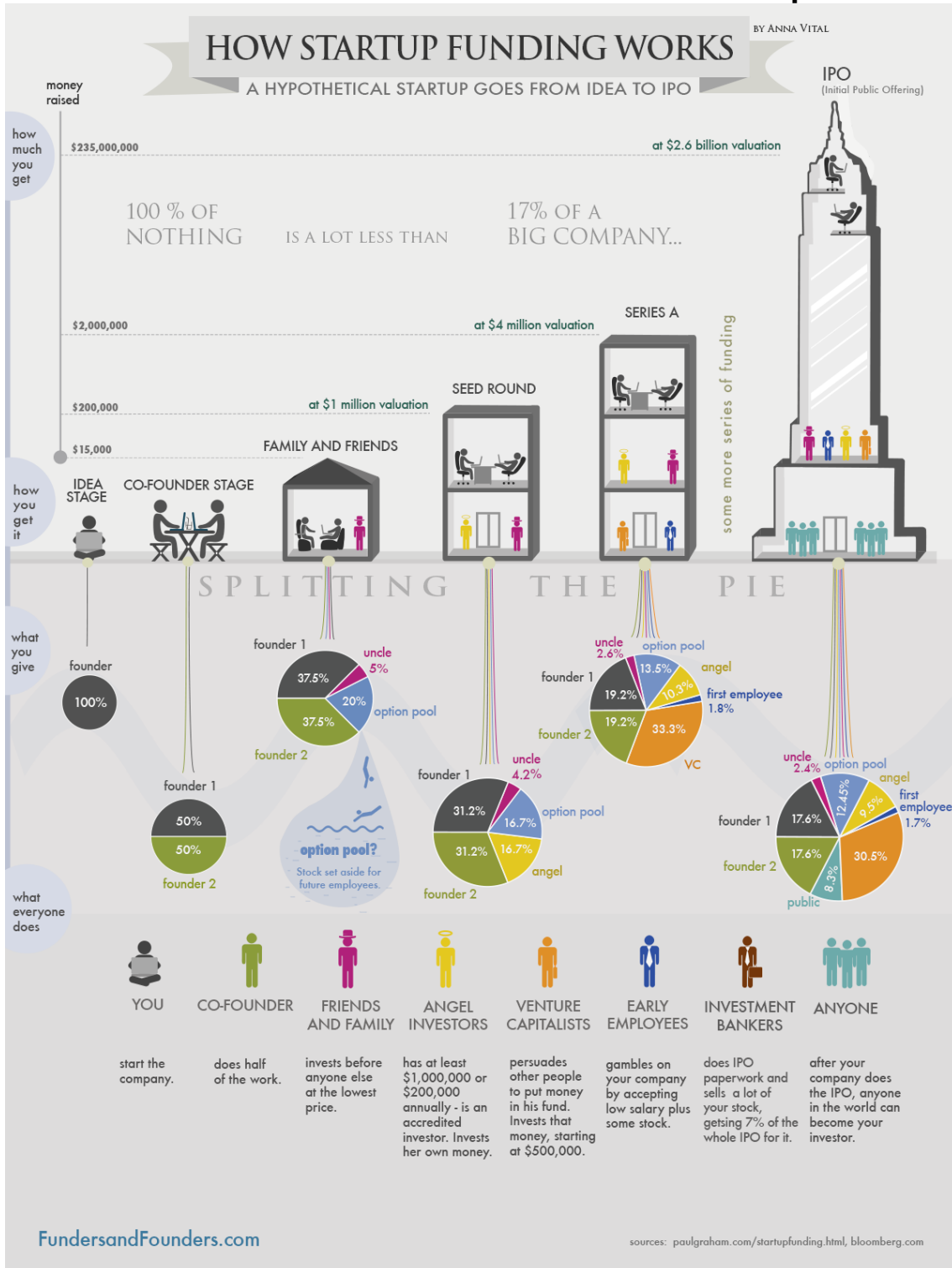


Análisis demográficos visitantes Página Facebook de Lukea TV (desde 7 de junio a 5 de julio)

Anexo 34: Punto de Equilibrio Canvas E

	ANUAL WIX KHIPU PAYPAL	
PRECIO	\$	2.000
APORTES ANUALES		72.015
INGRESO BRUTO	\$	144.030.476
PAYPAL 5%	\$	3.600.762
PAYPAL 5c (\$30)	\$	1.080.229
KHIPU (MIN(1%, \$300))	\$	72.152
DERECHOS EXHIBICIÓN	\$	100.821.333
COSTOS	\$	106.222.476
SUELDOS	\$	32.400.000
OFICINA COWORK	\$	2.760.000
Campaña Facebook y AdWord	\$	1.200.000
Campaña CineChile	\$	600.000
GASTOS	\$	36.960.000
GOOGLE APPS	\$	114.000
SERVIDOR	\$	100.000
VIMEO PRO	\$	114.000
DOMINIO	\$	20.000
DESARROLLO	\$	500.000
INVERSIÓN	\$	848.000
TOTAL	\$	0

Anexo 35: Ciclo de financiamiento de un Startup



Ciclo de financiamiento de un Startup (fuente: <http://foundersandfounders.com/how-funding-works-splitting-equity/>)