



## **CORPORACIÓN CULTURAL: MACULTURA**

### **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumnos: Osvaldo Gallardo**

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, septiembre 2016**

# Contenido

Resumen Ejecutivo .....	4
<b>I. Oportunidad de negocio.....</b>	<b>5</b>
1.1. Descripción de la idea.....	5
1.2. Necesidad de Mercado Existente.....	5
1.3. Tamaño del mercado.....	6
1.4. Análisis de Tendencias.....	6
1.5. Apropiabilidad de la Idea .....	7
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....</b>	<b>7</b>
2.1. Industria: .....	7
2.2. Competidores.....	12
2.3. Clientes .....	15
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....</b>	<b>18</b>
3.1 Modelo de negocios .....	18
3.2 Descripción de la empresa .....	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	21
3.4 RSE y Sustentabilidad .....	22
<b>IV. Plan de Marketing.....</b>	<b>22</b>
4.1. Objetivos de marketing.....	23
4.2. Estrategia de segmentación.....	24
4.3. Estrategia de producto/servicio .....	24
4.4. Estrategia de Precio .....	25
4.5 Estrategia de Distribución .....	26
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas .....	27
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	27
4.9. Enfoque a los Auspiciadores.....	30
<b>V. Plan de Operaciones.....</b>	<b>31</b>
<b>VI. Equipo del proyecto.....</b>	<b>32</b>
<b>VII. Plan Financiero .....</b>	<b>33</b>
<b>VIII. Riesgos críticos .....</b>	<b>35</b>
<b>IX Propuesta al Municipio .....</b>	<b>36</b>

<b>X</b>	<b>Conclusiones</b>	37
<b>XI</b>	<b>Bibliografía y Fuentes</b>	38
<b>XII</b>	<b>Anexos</b>	40
12.1.	<b>Antecedentes de Comuna de Macul</b>	40
12.2.	<b>Cartera Cultural Anual</b>	41
12.3.	<b>Talleres Artísticos y Cultural</b>	43
12.4.	<b>Problemas de Infraestructura en Macul</b>	45
12.5.	<b>Entrevista</b>	47
12.6.	<b>Población comuna de Macul y Proyección de crecimiento</b>	50
12.7.	<b>Frecuencia de Asistencia</b>	51
12.8.	<b>Eventos Culturales impartidos por Corporaciones Culturales en Santiago</b>	51
12.9.	<b>Hijos Ilustres reconocidos por su aporte cultural</b>	52
12.10.	<b>Educación y Cultural</b>	54
12.11.	<b>Características de la Industria Creativa en Chile</b>	55
12.12.	<b>Mapeo Industria Creativas: Potencial de Crecimiento</b>	56
12.13.	<b>Modelo de círculos concéntricos de Throsby</b>	57
12.14.	<b>Análisis Externo PESTEL</b>	57
12.15.	<b>Análisis Externo de las 5 fuerzas de Porter</b>	66
12.16.	<b>Alza en Consumo Cultural</b>	69
12.17.	<b>Competidores Indirectos</b>	69
12.18.	<b>Resumen cabildos Macul 2013</b>	72
12.19.	<b>Datos para el cálculo del Mercado Objetivo</b>	72
12.20.	<b>Desarrollo de CANVAS</b>	73
12.21.	<b>Análisis Interno FODA</b>	75
12.22.	<b>Espacios Propuestos para un Centro Cultural</b>	77
12.23.	<b>Estimación de crecimiento.</b>	77
12.24.	<b>Afiche informativo para Puntos de Cultura</b>	80
12.25.	<b>Listado de las 10 mejores empresas según utilidades 2013</b>	81
12.26.	<b>Costos directos</b>	82
12.27.	<b>Listado de sueldos de la corporación</b>	84
12.28.	<b>Estimación de gasto en remuneraciones 2017 y evolución de personal Variable</b>	84
12.29.	<b>Detalle egresos generales</b>	85

<b>12.30.</b>	<b>Tabla de inversiones en Activos para la corporación.....</b>	<b>85</b>
<b>12.31.</b>	<b>Tabla depreciación de activos .....</b>	<b>86</b>
<b>12.32.</b>	<b>Calculo de capital de trabajo requerido.....</b>	<b>87</b>
<b>12.33.</b>	<b>Estado de resultados de 2017 .....</b>	<b>87</b>
<b>12.34.</b>	<b>Breve resumen de cálculo de tasas de descuento social .....</b>	<b>88</b>
<b>12.35.</b>	<b>Calculo de tasa con método CAPM .....</b>	<b>91</b>
<b>12.36.</b>	<b>Tabla de sueldos directos aplicados a cultura en 2014 por Macul.....</b>	<b>94</b>
<b>12.37.</b>	<b>Resumen gasto directo en cultura por municipalidad de Macul en 2014 .....</b>	<b>95</b>
<b>12.38.</b>	<b>Detalle de la inversión inicial en bienes muebles e intangibles .....</b>	<b>95</b>

---

## **Resumen Ejecutivo**

“Macultura”, Corporación Cultural sin fines de lucro, de propiedad de la Municipalidad de Macul se convertirá en el organismo que gestione todo el desarrollo de las artes y cultura para la comuna. Actualmente esta tarea es administrada por el departamento de Cultura de la Municipalidad, con una capacidad de gestión limitada en donde se aprecia un gasto de UF 6.400 por aproximadamente 38.000 habitantes, esto representa en proporción 6 usuarios/UF, según consta en presupuesto directo 2014 del municipio.

La Corporación Cultural Macultura gestionará de manera eficiente los recursos municipales para llegar a un rendimiento de 69 usuarios/UF aportada. Esto se conseguirá por un adecuado plan de marketing y operaciones que permitirá la obtención de nuevas fuentes de financiamiento de hasta UF 33.000 amparadas por la Ley de Donaciones.

Con el propósito de generar una programación artístico/cultural para todos los habitantes de Macul, sus alrededores y fomentar la asistencia a eventos artísticos de toda índole, la corporación utilizará 20 juntas de vecinos como “Puntos de Cultura” abarcando geográficamente toda la comuna con cursos artísticos y eventos culturales. El crecimiento de las actividades será basado en la mejora de las condiciones para los usuarios aumentando un 67% la asistencia. Así, la corporación pasará de menos de 40 mil asistentes en 2014 (gestionado por la municipalidad) a cerca de 82 mil el primer año de funcionamiento y un total de 257 mil para el último año de evaluación del proyecto. La gestión eficiente de la corporación permitirá una cobertura 6.5 veces más alta que trabajando directamente. Se cumplirá así el objetivo central de la corporación: “Todos los vecinos de Macul asisten a algún evento cultural en el año”, convirtiéndose en un referente para la región.

Financieramente, el proyecto resulta rentable visto desde dos ópticas de análisis: El flujo del inversionista neto visto de la evaluación de la inversión y las subvenciones, otorga un costo de oportunidad cercano al 24% considerando valor residual. Y, el valor actual neto de los ahorros respecto del gasto en cultura, conseguidos por el municipio al optar por una corporación es UF 5.623, con un costo de oportunidad del 85% al considerar el proyecto puro. Estos ahorros permitirán a la comuna concentrar su actividad en otras áreas de bienestar social con recursos propios.

# I. Oportunidad de negocio

## 1.1. Descripción de la idea

Macultura se propone establecer una Corporación Cultural Municipal, sin fines de lucro, para la comuna de Macul (*Anexo 12.1*). La Corporación actuará como *gestor de la cultura*, para apoyar el desarrollo sostenible de las distintas representaciones artísticas que además permitan a la comunidad disfrutar de calidad, diversidad y entretención en su propia casa, con eventos provenientes tanto externa como interna que se vaya generando en el tiempo.

La Corporación plantea entregar cultura a todos los habitantes de la comuna, por esto el principal objetivo es cubrir todo el territorio geográfico que posee Macul. Para que esto sea efectivo se propone lo siguiente:

- **Creación de una sólida cartelera cultural:** tales como obras de teatros, presentaciones musicales, exposiciones artísticas (escultura, pinturas, otras) y otros eventos que puedan ser del gusto de las personas (*Anexo 12.2*). Los cuales se establecerán en distintos puntos, principalmente en puntos de cultura, plazas, parques, colegios, gimnasio teatro, u otro lugar que se pueda adaptar para obtener cobertura geográfica.
- **Desarrollar talleres de expresión cultural** (*Anexo 12.3*): Pintura, Danza, Teatro, Música y otras categorías, estos estarán ubicados en los puntos de cultura y sede municipal.
- **Asociación con distintos estamentos gubernamentales** para la obtención de recursos, esto se llevará a cabo a través de las postulaciones a los distintos FONDART regionales.
- **Recolección de donaciones** de parte de las empresas y/o particulares que podrán acogerse a la ley de donaciones, así poder recibir beneficios tributarios.
- **Organización de eventos y actividades a nivel de colegios**, asociaciones comunales y juntas de vecinos.

## 1.2. Necesidad de Mercado Existente

Actualmente, la comuna de Macul no posee un lugar propio para el desarrollo cultural y debe adecuarse a los distintos espacios disponibles que posee para disfrutar de eventos, tales como: teatro, música y exposiciones, todo esto gestionado por el departamento de Cultura del Municipio, sin opciones de ampliar la cartelera de sus actividades por falta de presupuesto e infraestructura (*Anexo 12.4*). Además, según comentarios de los habitantes que asisten a estas actividades han

preguntado porque no tienen un espacio propio, a diferencia de sus vecinos<sup>1</sup> (*Anexo 12.5*).

### 1.3. Tamaño del mercado

Según datos del INE la población de la comuna de Macul asciende a 124.015 habitantes. La proyección de crecimiento es menor al 1,5% en los cinco años que se ha proyectado la evaluación (*Anexo 12.6*), por lo tanto, se considera como población constante para este estudio.

El tamaño de mercado está dado por la capacidad de consumir cultura: para los talleres, son todos los habitantes de Macul; para los eventos, se establece (donde) que los habitantes asisten como máximo a 8 eventos culturales, valor promedio que se obtuvo de la frecuencia de asistencia anualmente (*Anexo 12.7*).

**Cuadro 1.1: Mercado Total Macul**

<b>Mercado Total Corporación cultural Macul</b>	<b>Usuarios</b>	<b>Monto UF</b>
Asistentes a talleres	124.015	266.632
Asistentes a espectáculos	992.120	128.976
<b>Total Mercado</b>	<b>1.116.135</b>	<b>395.608</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 1.4. Análisis de Tendencias

A nivel país, la cultura está en pleno auge y el Estado está en campaña para incentivar su desarrollo “*Cultura para todos*”; es por esto que existe un alto apoyo para la instauración de Centros Culturales en cada comuna del país con más de 50.000 habitantes (CNCA)<sup>2</sup>. Estos espacios están siempre atentos a los nuevos programas artísticos que van surgiendo y que puedan ser del interés de sus habitantes, haciendo un gran esfuerzo por traer espectáculos de nivel mundial y poco conocidos a nivel masivo. (*Anexo 12.8*)

Como también, indagan entre su propio arsenal de potenciales artistas que puedan nacer en la comuna, ya que eso les permite crear una identidad comunal y convertirse en un semillero para nuevos artífices. (*Anexo 12.9*)

Otra tendencia que comenzó a gestarse a finales de la década de los ochenta, entre los museos y centros culturales es la aproximación a la comunidad de niños, jóvenes y docentes, no solo para dar a conocer lo que poseen, sino también para a través de la educación “*favorecer la interpretación y apropiación del arte y el desarrollo del sentido crítico*” (Extracto de Reportaje de la revista Docencia,

<sup>1</sup> Según lo comentado por Wladimir Jeldes, encargado del Programa Joven de Juventud Macul, Dpto. de Cultura de la I. Municipalidad de Macul.

<sup>2</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

diciembre 2015). Se espera que estos lugares no sean solamente de exposición sino una forma innovadora de educación artística. (Anexo 12.10)

### **1.5. Apropiabilidad de la Idea**

La Corporación Cultural Municipal, sin fines de lucro, es una idea planteada al consejo municipal de Macul, teniendo en cuenta las necesidades reales de la comuna, obtenidas a través de entrevistas a los involucrados y observaciones del comportamiento de los habitantes en los distintos eventos ofrecidos para ellos.

Para el desarrollo de Macultura se considera esencial la contribución de la empresa privada a través de la ley de donaciones culturales y la postulación a los FONDART Nacionales y/o Regionales que aportan fondos a todos los programas que estimulan la formación profesional, la creación artística, la mediación cultural y la conservación del patrimonio en áreas como: Artes visuales, fotografía, teatro, danza, cultura de pueblos originarios, entre otras.

La apropiación de esta idea se considera relativamente de baja dificultad en el sentido que se trabajará asociado al Municipio que estará cautivo desde el momento de aceptar la propuesta y que reconocerá que obtendrá un beneficio importante al llevarla a cabo, tanto para el bienestar de su comunidad como para el reconocimiento de sus autoridades.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1. Industria:**

Para este Plan de Negocios se ocupará la descripción entregada por la UNESCO y el Consejo Nacional de las Artes y Cultura en Chile, quienes también lo llama **Industria Creativa**, definiéndola como: *“Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”*. Por otro lado, el término de industria Creativa *“Supone un conjunto más amplio de actividades que incluye a las industrias culturales más toda producción artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo substancial e incluye sectores como la arquitectura y publicidad”* (Unesco, 2006: 2).



### Principales Características de la Industria en Chile (Anexo 12.11):

- Industrias Creativas son uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento sin requerir mayores esfuerzos por parte del Estado. (Anexo 12.12)
- La industria creativa en Chile creció un 14% en los últimos cinco años, se aprecia que la Industria se ha mantenido constante en torno al 1,6% de PIB.
- Las empresas creativas al año 2011, alcanzaron ventas por USD\$11.368 millones, las que equivalen al 1,4% del total de empresas del país.

#### *2.1.1. Actores Claves de la Industria*

Dentro de los principales actores que se pueden destacar en esta industria se observa a:

- Comunidad: habitantes de la comuna de Macul, que tendrán que interactuar con las actividades efectuadas por la Corporación Cultural, participen o no de ellas.
- Municipalidad: Ente que está relacionado directamente con la corporación cultural, siendo un socio estratégico y vínculo directo con los vecinos.
- Estado: Ente regulador y aportador de fondos, además, de gestor de las políticas culturales.
- Competidores: todos aquellos agentes que entreguen alguna actividad relacionada con las artes y la cultura en todas sus versiones, tanto dentro de la comuna como fuera de ella.
- Proveedores: personas que trabajen en el rubro que puedan prestar algún servicio ya sea técnico o directamente desarrollen un tipo de evento, como lo son actores, músicos, artistas varios.
- Empresas: entes que puedan entregar fondos o aportes de otra índole que colaboren con el mejor funcionamiento de la corporación. Como también aquellas que deseen realizar alguna actividad cultural en conjunto con la Corporación.
- Intermediarios o Agentes: encargados de administrar la producción intelectual del artista.
- Gremios, sindicatos y asociaciones del sector cultural, ya sea técnicos, gestores, productores, creadores, entre otros.
- Empleados: profesionales de distintas disciplinas que aporten a la gestión como al funcionamiento de las actividades de la corporación.

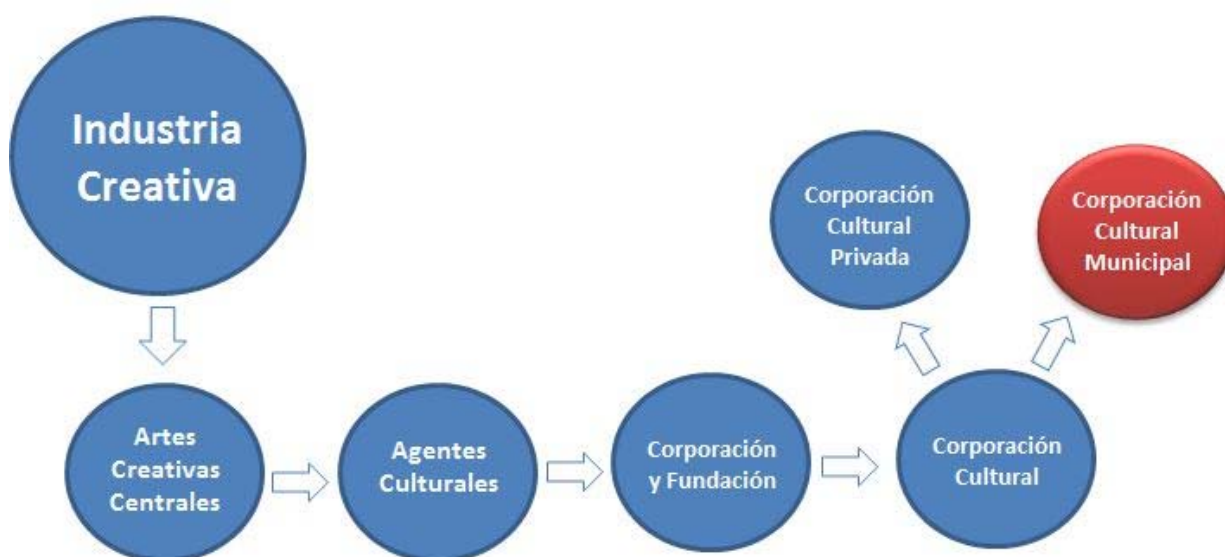
#### *2.1.2. Macrosegmentos*

Para comprender como está conformada la industria cultural o creativa se usa como ejemplo el modelo de círculos concéntricos de David Throsby, extraído del documento Mapeo de industrias Creativas elaborado por la CNCA. En donde afirma *“que las ideas creativas se originan en el núcleo de las artes en forma de sonido, texto e imagen y que estas ideas e influencias se difunden hacia*

fuera a través de una serie de capas o círculos concéntricos, con la disminución de la proporción de lo cultural cuanto más se aleja de ese centro. Así, **en el núcleo central de las artes creativas se encontrarían la literatura, la música y las artes escénicas y visuales;** y en el extremo más alejado a ese núcleo, actividades relacionadas como la publicidad, la arquitectura y el diseño.” (Anexo 12.13).

La Corporación Cultural está inserto en el núcleo central de estos círculos concéntricos, denominados “Artes Creativas Centrales”, los que abarcan: Literatura, Música, Artes Escénicas y Artes Visuales. Tal como se muestra en la siguiente figura:

**Cuadro 2.1: Ubicación de la Corporación**



*Fuente: Elaboración Propia – Con datos extraídos desde Mapeo de Industrias Creativas*

### 2.1.3. Análisis del entorno (PESTEL)

Una vez realizado el análisis (Anexo 12.14) de los factores relevantes para el proyecto “Corporación Cultural”, se extrae lo siguiente:

Factores Político	Factores Económico
Creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) - 2003	Alto potencial de crecimiento en la Industria
Formulación de Política Cultura 2011-2016	No requiere mayores esfuerzos del Estado para potenciar crecimiento
Construcción de Centros Culturales en el país apoyados económicamente por la CNCA en los últimos 10 años	Creación Comité Interministerial de Fomento de la Economía Creativa 2015.
<i>Es un impacto positivo para la creación de la Corporación y se aprecia una oportunidad en la comuna de Macul que carece de un gestor cultural</i>	<i>Estos puntos generan un impacto positivo para el desarrollo de la cultura, se muestra como una oportunidad de negocios que apunte a favorecer a sus habitantes y es bien visto por el Estado.</i>
Factores Sociocultural	Factores Tecnológicos
Hábitos de consumo cultural en alza media. Índices de asistencia, hábitos y compra de cultura de carácter medio	El uso de internet en Chile equivale al 72 %
Principal razón para no asistir: Falta de tiempo	Más del 95% de la población usa una red social
<i>Al ver estos puntos, se puede decir que el interés por la cultura aún está en crecimiento, pero que la falta de tiempo es un factor negativo para este negocio, siendo una clara amenaza.</i>	<i>Un factor de alto impacto para ser usado como medio de comunicación, al ver el alto porcentaje de la población que se relaciona en este ámbito.</i>
Factores Ecológicos	Factores Legal
El cuidado del medio ambiente está especificado en la constitución de 1980	Ley Valdes artículo 8 N°18.985, fines culturales. Modificada el 2013, a Ley de donaciones N° 20.675 que agrega a nuevos beneficiarios.
Es relevante para los habitantes de Macul vivir en un medio limpio, sin contaminación de ningún tipo	La ley permite a los donadores obtener beneficios tributarios.
<i>Es un factor relevante que puede ser positivo si la corporación hace uso adecuado de los elementos que velen por el cuidado del medio ambiente, que sus habitantes lo perciban como un aporte y respecto por sus deseos</i>	<i>Los aspectos legales son un agente positivo y que presenta una oportunidad para la creación de una corporación que requiere fondos para su financiamiento, ya que se verán favorecidos los que reciben como los que entregan.</i>

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.1.4. Análisis de las fuerzas competitivas

Una vez realizado el análisis de las fuerzas competitivas (Anexo 12.15), se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

Fuerzas de Porter	
Amenazas de Nuevos Entrantes	Poder de negociación de clientes
<b>Barreras de Entradas: Altas</b> , siendo un factor positivo de alto impacto	<b>Poder de Clientes: Alto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macultura será la única corporación comunal que estará a cargo de todo el territorio de la comuna, impidiendo que otras corporaciones de esta índole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta oferta de eventos culturales y artísticos en la región. Con y sin costo para el visitante</li> <li>• Disposición a pagar altos precios o trasladarse</li> </ul>
Poder de negociación de proveedores	Amenazas de sustitutos
<b>Poder de Proveedores: Alto</b> ; en los que financian	<b>Poder de Sustitutos: Alta</b>
<b>Poder de Proveedores: Medio/Alto</b> ; emergentes y consolidados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos patrocinadores y muchos quienes desean recursos</li> <li>• Alto concentración de artistas o eventos culturales sin patrocinadores</li> <li>• Artistas de alto nivel no siempre accesibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria del entretenimiento y deporte con gran oferta, para todos los gustos y precios</li> <li>• Grupos Socioeconómicos presentan un consumo cultural intermedio 42,2% de la población nacional</li> </ul>
Rivalidad entre Competidores	
<b>Poder de Competidores: Alta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta oferta de eventos culturales y abierto a público general</li> <li>• Know How de cultura importante, conocen el medio y a sus habitantes</li> <li>• Cines son competidores indirectos, pero son altamente competitivos y de gran atracción hacia el público</li> </ul>	

En conclusión, se define definir que el mercado donde se enfrentará la Corporación Cultural es de riesgo medio al presentar barreras de entradas altas, pero fuertes competidores (directos e indirectos), clientes con muchas opciones y gran cantidad de sustitutos que atraen a la población. Sin embargo, la Corporación Cultural al asociarse a la Municipalidad podrá obtener acceso directo a sus habitantes y lograr un cliente cautivo al cual habrá que presentar una oferta de calidad superior, en conjunto con una variedad de actividades que promuevan a este grupo a permanecer en la comuna.

#### *2.1.5. Conclusiones*

De acuerdo a lo señalado en los análisis anteriores, se puede inferir que la Industria presenta un atractivo importante para incursionar en ella, debido a varios factores positivos que presenta, como:

- Posicionamiento Territorial, al ser una Corporación Municipal tendrá acceso directo a los habitantes y recursos de la comuna, impidiendo el acceso de otros competidores.
- Fuentes de ayuda de parte del Estado, a través de FONDART Regionales y creación de la ley de donaciones que permite a privados entregar fondos para estos fines.
- Alto potencial de crecimiento (entre el 2002-2008 creció un 14%) y los esfuerzo que se están realizando para que continúe creciendo, estimando que en los próximos años pase de un 1,6% del PIB al doble de esto, para al menos quedar a la par con los países de Latinoamérica que bordean entre el 3 y 5 % de PIB de sus respectivos países.
- Alza que ha tenido en los últimos años el interés de la población por consumir cultura (*Anexo 12.16*).

Es una industria nueva en el país que está en desarrollo, esto considerando que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) que se hace cargo de este tema a nivel país, recién fue instaurado en el 2003, generando las primeras políticas culturales (2005-2010). En Chile continua siendo un tema sin consolidarse en el común de la gente, como sí lo está en países desarrollados. Este punto se refuerza al considerar la Encuesta nacional de Participación y Consumo Cultural – 2012, que señala que la participación ciudadana aún está en progreso, principalmente en los grupos etarios con menor educación y de grupos etarios bajos, en donde con participación intermedia y nula corresponde al 16.4% y 25.8% respectivamente, del total de la población.

## 2.2. Competidores

### 2.2.1. Identificación de los competidores

Como **competidores directos** de la Corporación, se tomarán en consideración a todas las corporaciones culturales de la región (400 registradas en Fundaciones y Corporaciones Culturales), de las cuales serán relevantes para este estudio solo las de origen municipal, que según lo registrado en Espacios Culturales en el año 2015, estos corresponden a 40 Corporaciones.

**Cuadro 2.2: Corporaciones o Centros Culturales de la Región Metropolitana**

Comunas Región Metropolitana	Centros Culturales Municipal	Centros Culturales en proyecto	Sin Centros Culturales
52	40	5	7

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos en Espacios Culturales en el año 2015

Dentro del listado de las Corporaciones o Centros Culturales Comunal, se seleccionaron 22 para este proyecto, con distintas realidades y tiempos de vida, que permitan tener una imagen de cómo funcionan estos lugares, siendo muy similares entre sí, además de ser un reflejo del tipo de habitantes que albergan.

**Cuadro 2.3: Competidores Directos Corporación o Centro Cultural Comunal**

Corporación o Centro Cultural	Comuna	Inauguración	Infraestructura propia	Talleres		Eventos		Teatro	Sala de Exposición	Biblioteca
				Gratuitos	Pagados	Gratuitos	Pagados			
Cerrillos	Cerrillos	2011	si	-	-	si	-	si	si	
Tío Lalo Parra	Cerrillos	2011	si	-	-	si	-	si		
Violeta Parra	Cerro Navia	2012	si	si	-	si	-	si		
Colina	Colina	2011	si	si	-	si	-	si	si	
El Bosque	El Bosque	2011	si	-	si	si	-		si	si
Huechuraba	Huechuraba	2004	si	si	-	si	-	si		
La Cisterna	la Cisterna	2008	si	-	si	si	-	si		si
La Florida	La Florida	2003	si	si	si	si	si		si	si
La Granja	La Granja	2010	si	-	si	si	-	si	si	si
La Reina	La Reina	2004	si	-	si	si	si	si	si	
Las Condes	Las Condes	1982	si	-	si	si	si	si	si	si
Lo Prado	Lo Prado	2008	si	-	si	si	-	si	si	si
Maipú	Maipú		si	si	-	si	-	si	si	
Ñuñoa	Ñuñoa	1998	si	-	si	si	si	si	si	si
Chimkowe	Peñalolén	2008	si	si	si	si	si	si	si	si
Fundación Cultural Providencia	Providencia	2014	si	si	-	si	si	si	si	si
Casona Dubois	Quinta Normal	2011	si	si	-	si	-	si	si	
Recoleta	Recoleta	2006	si	si	si	si	si	si	si	
San Joaquín	San Joaquín	2014	si	-	si	si	si	si	si	
Santiago	Santiago	1967	si	si		si	si	si	si	si
Talagante	Talagante	2011	si	si	si	si	si	si	si	
Casas de lo Matta	Vitacura	2010	si	-	si	si	si	si	si	

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la información publicada por cada corporación o centro cultural.

Un resumen de los **competidores indirectos** (Anexo 12.17), seleccionados del total de la región y que presentan las siguientes características:

**Cuadro 2.4: Competidores Indirectos**

Competidores Indirectos	Cantidad	Tipo	Criterios de Precios	Relación con Clientes	Actividades
Museo	45	Públicos y Privados	Por público general, niños, estudiantes y adulto mayor; días	Vía Web y Presencial	Lugar de exposición, pero también ofrecen charlas, conferencias o eventos educativos
Bibliotecas	130	Públicos	Gratuitas	Presencial	Diversas actividades de todo tipo, entre charlas, talleres artísticos y la principal préstamo de libros
Cines	200	Públicos y Privados	Variados	Vía Web y Presencial	En general manejan una cartelera mensual durante todo el año
Galerías de Arte y Sala de Exposiciones	-	Públicos y Privados	Gratuitas	Vía Web	Por tiempos limitados entre 3 a 6 semanas cada exposición

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los competidores directos

Para este análisis se tomaron en cuenta las Corporaciones Culturales colindantes a la comuna de Macul, que actúan como competidores directos, como lo son: *Santiago, Ñuñoa, Peñalolén, La Florida y San Joaquín.*

**Cuadro 2.5: Fortalezas y Debilidades de los competidores principales**

Corporación Cultural	Fortalezas	Debilidades
Ñuñoa	Sólida experiencia en el rubro	Publicidad dirigida a sus habitantes, poca relación con sus vecinos
	Infraestructura propia y con alto valor histórico	
	Alta fidelidad de sus habitantes	
	Ofrecen alrededor de 60 talleres en distintas áreas	Todos los talleres son autofinanciados por los participantes y requieren un pago adicional de matrícula
	Amplia cartelera de eventos durante el año sin costo.	
Peñalolén	Tiene infraestructura propia	Poca experiencia a nivel regional
	Ubicada en la avenida principal de la comuna, dando fácil acceso a los habitantes	Publicidad dirigida a sus propios habitantes, principalmente al nivel socioeconómico D y E
	Talleres enfocados al enriquecimiento del patrimonio cultural inmaterial de la comuna	
	Programación completa de actividades durante el año.	
Santiago	Sólida experiencia en el rubro	
	Variada infraestructura para sus eventos: Teatro Municipal, Sala de Exposiciones, entre otros.	
	Ubicada en el casco histórico de la capital, con innumerables centros de interés cultural.	
	Buena conectividad con otras comunas	
	Amplia publicidad con cobertura masiva	
	Completa programación de eventos en distintas disciplinas.	
	Relaciones con importantes Centros culturales como GAM, Corporación Mapocho, entre otras	

*Fuente: Elaboración propia*

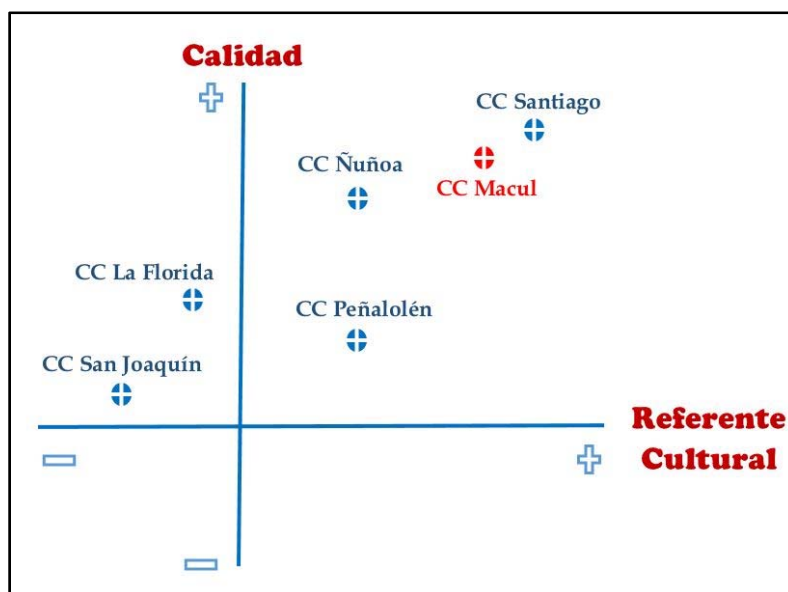
Corporación Cultural	Fortalezas	Debilidades
San Joaquín	Posee su propia infraestructura: Centro Cultural y Teatro	Poca experiencia a nivel regional
	Presenta un catálogo de artísticas de la comuna	No hay buena conectividad entre estas dos comuna. Para acceder a los eventos deben tomar más de un recorrido.
	Cartelera mayormente enfocada en cine y música	Poca publicidad hacia otros sectores que no sean de la comuna.
		Poca variedad de talleres con costo de matrícula
La Florida	Posee infraestructura propia con valor histórico	Falta un teatro propio, quedan a la espera de disponibilidad, principalmente de Mall.
	Fácil acceso de distintos puntos de la comuna	La información de sus eventos está dirigida a los habitantes de su comuna, no siempre es masivo para sus vecinos
	Ofrece talleres enfocados en tres disciplinas artísticas: Música, Visual y escénica.	Los talleres en su mayoría tienen un costo asociado

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3. Mapa de Posicionamiento Relativo

Para elaborar el mapa de posicionamiento se decide optar por las variables consideradas de mayor relevancia y van relacionada con los objetivos principales de la **corporación cultural (CC)**: *Calidad y Referente Regional*. En cuanto a la *Calidad*, hace hincapié en la capacidad que deberá tener la entidad para ofrecer eventos de carácter superior que le permitan ir adquiriendo el respecto de sus pares como también el orgullo de los habitantes o asistentes, y con el tiempo convertirse en *Referente Regional* de la cultura, que implica ser reconocido como un agente igual o superior en cuanto a lo que entrega a la comunidad.

**Cuadro 2.6: Mapa de posicionamiento relativo corporaciones culturales vecinas a Macul**



Fuentes: Elaboración Propia – CC: Corporación Cultural

## 2.3. Clientes

### 2.3.1 Características de los Consumidores (preferencias, conductas y motivaciones)

Los consumidores a los cuales pretende cautivar la Corporación son todos los habitantes de la comuna de Macul, estimados en 124.015 al 2012. Estos serán hombre, mujer y niños de todas las edades; estratos socioeconómicos, diferentes etnias y nivel educacional.

Según datos obtenidos del cabildo 2013 del informe de PLADECOS 2015, se pueden sacar las siguientes conductas, preferencias y motivaciones de los habitantes:

- El 29,8% son habitantes que declararon residir en Macul por más de 20 años. Mientras que el 42,3% ha residido por 40 años y más. Lo que habla del arraigo que tienen por el lugar donde viven.
- Las actividades que se deben potenciar (según vecinos), considerando las 5 primeras y en orden de preferencias son: Programas y actividades para el adulto mayor; desarrollo cultural en la comuna y barrios; cobertura y equipamiento en salud; actividades deportivas y programa para mujeres. (*Anexo 12.18*)
- Las unidades vecinales tienen diferentes prioridades entre ellas. Las cuales están directamente relacionadas con el tipo barrio en el que habitan y la infraestructura que poseen, lo cual implicará si desean seguridad, salud, educación u otra actividad para su mejora en la calidad de vida. Sin embargo, las que más se repiten son: Seguridad Ciudadana; Medio Ambiente aseo gestión de residuos limpieza espacio público; Medio ambiente especies arbóreas poda; Desarrollo semáforo, señalética y, por último, Salud cobertura de atención.

### 2.3.2 Macro y Micro segmentación

La población está compuesta por: adulto mayor de 65 (14,8%), jóvenes y adultos (68,1%) y menores de 15 (17,1%). Dentro de estos grupos, se considera que hay un 12.01% de población perteneciente a algún grupo étnico, equivalente a 11.461 habitantes.



Según distribución geográfica, se desglosa lo siguiente:

**Cuadro 2.7: Distribución Geográfica de la Macul por Unidad Vecinal y género**

Unidad Vecinal	Total Habitantes	% de población de la comuna	Mujeres	Hombres	Mayores de 65 años	Menores de 15 años	Característica Principal	Colegios y Jardines Infantiles
1	6881	6,08%	54,70%	45,30%	18,20%		Barrio Industrial	3
2	3058	2,74%	50,90%	49,10%	12,80%		Barrio Industrial	6
3	4555	4,09%	50,10%	49,90%	12,10%		Residencial	2
4	5235	4,07%	52%	48,00%	13,80%	21,20%	Residencial	1
5	10324	9,26%	52,40%	47,60%	16,00%	19,83%	Residencial	5
6	2483	2,23%	52,90%	47,10%	15,80%	9,03%	Residencial	4
7	3576	3,21%	53,30%	46,70%	16,30%	16,20%	Residencial	0
8	3604	3,23%	50,80%	49,20%	15,30%	16,70%	Residencial	1
9	7726	6,94%	54,30%	45,70%	10,40%	20,40%	Residencial	1
10	3214	2,88%	52,35%	47,65%	17,20%	14,20%	Industria, Universidades y Residencial	1
11	6825	6,12%	53,50%	46,50%	15,70%	17%	Industria y Residencial	3
12	6640	5,96%	51,80%	48,20%	13,50%	15,40%	Residencial	3
13	9531	8,55%	52,90%	47,10%	18,40%	12,20%	Residencial	7
14	6397	5,75%	54,20%	45,80%	15,40%	17,70%	Residencial	5
15	4521	4,06%	51,80%	48,20%	8,80%	25,80%	Residencial	2
16	4781	4,23%	51,90%	48,10%	10,40%	18,60%	Residencial	0
17	4224	3,79%	54,40%	45,60%	14,70%	17,50%	Residencial	2
18	4013	3,60%	52,90%	47,10%	15,80%	17,30%	Residencial	0
19	7210	6,47%	52,80%	47,20%	14,20%	16%	Residencial	3
20	6797	6,10%	52%	48,00%	14,70%	13,40%	Universidades y Residencial	0

Fuente: Elaboración Propia, con datos obtenidos de PLADECO 2015

**Cuadro 2.8: Distribución Geográfica de la Macul por grupo socioeconómico**

Categoría	% de la población comunal	Distribución Geográfica
ABC1	10%	Pocas cuadras dentro de Macul, sin predominancia
C2	20%	Norponiente y centro
C3	25%	Norponiente y centro
D	35%	Población Santa Julia y Jaime Eyzaguirre - Sur Poniente, Población 25 de enero
E	10%	Población Santa Julia y Jaime Eyzaguirre - Sur Poniente, Población 25 de enero

Fuente: Elaboración Propia, con datos obtenidos de PLADECO 2015

### 2.3.3 Tamaño Mercado Objetivo

En las actividades que la Corporación desarrollará inicialmente se establece para cada una el mercado objetivo (*Anexo 12.19*):

- Asistentes a Eventos: el mercado objetivo está definido por el total de habitantes de la comuna que asistirá inicialmente, al menos una vez, a algún evento presentado por la corporación: Primeramente, el mercado objetivo está compuesto por el total de la población asistiendo una vez al menos a un evento. **Total: 124.015 habitantes**
- Asistentes a Talleres: Inicialmente, todos los entusiastas del aprendizaje de contenidos culturales fuera de la estructura educacional normal. El total objetivo son **todos los habitantes de Macul entre 15 y 79 años.**

La distribución de la intensidad de la afición de los habitantes para asistir tanto a eventos culturales como a talleres se muestra separada por niveles Alto, Medio, Bajo Nulo.

#### ➤ Instituciones Educativas

Se consideran en primera instancia a los establecimientos municipales (27) con 9462 matriculados y particular subvencionado (8) con 3885 matriculados (Fuente: PLADEM 2013- dirección educación Macul). Ya que estos presentan en sus programas de estudios iniciativas para el desarrollo artístico, deportivo y científico con la creación de talleres extra-programáticos, además, del trabajo que ha estado haciendo el área de Cultura Juvenil con algunos de los centros de alumnos, esto según lo expresado por Wladimir Jeldes, encargado del Programa Joven de Juventud Macul. En términos de ingresos, el total es 0, ya que estas actividades se consideran como un aporte de la corporación al beneficio de la comuna.

**Cuadro 2.9: Participación en actividades culturales y mercado objetivo.**

Mercado Objetivo	Participación de la población				
	Alta	Media	Baja	Nula	Total
Índice hábitos relacionados con cultura					
Asistencia Eventos Culturales (%)	10,6%	43,3%	35,5%	10,6%	100,0%
Formación y práctica cultural (%)	7,4%	16,4%	49,7%	26,5%	100,0%
Instituciones educacionales (%)	7,4%	16,4%	49,7%	26,5%	100,0%
Asistencia Eventos Culturales (hab)	13.146	53.698	44.025	13.146	124.015
Formación y práctica cultural (hab)	6.604	14.635	44.352	23.649	89.240
Instituciones educacionales (hab)	988	2.189	6.633	3.537	13.347
Asistencia Eventos Culturales (UF)	1.709	6.981	5.723	1.709	16.122
Formación y práctica cultural (UF)	14.199	31.465	95.357	50.845	191.866
Instituciones educacionales (UF)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: *Elaboración propia en base a Encuesta nacional de Participación y Consumo Cultural – 2012*

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La Corporación Cultural será una institución perteneciente a la municipalidad de Macul, que se responsabilizará por la ejecución del programa cultural de la comuna, diversificando tanto su oferta cultural como la obtención de ingresos.

#### 3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios de la Corporación se puede observar a continuación, para ver el detalle ir al anexo 12.20

ALIADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
*Municipalidad de Macul, dueña de la corporación y socio estratégico *Cartera de auspiciadores que sustenten la actividad de la corporación. *Asociación con escuelas de Arte *Relación con otras corporaciones culturales *Relación con los centros culturales de la comuna *Asociación con puntos de interés cultural de la comuna	*Programación Anual de actividades *Página web Actualizada *Fomentar la realización de eventos masivos que sea de aporte externo e interno *Permanente contacto con el Municipio y los intereses de su comunidad *Recolección de donaciones	Se ofrecerá una sólida cartelera cultural y variados talleres artísticos que se podrán disfrutar tanto en los 20 puntos de cultura como en los espacios habilitados en distintos lugares de la comuna.	*Profesionales que imparten los distintos talleres *Personal de apoyo informativo presencial y online *Suscripciones para recibir noticias y programas anuales de las distintas actividades *Información a través de las revistas vecinales o comunidades locales *Concursos en colegios	Habitantes de la comuna de Macul.
	<b>RECURSOS CLAVES</b> *Exclusividad del territorio de la comuna de Macul *Equipo gestor *Profesionales en enseñanza artísticas *Know How del Municipio sobre las costumbres de sus habitantes		<b>CANALES</b> *Página Web *Tablones de información en puntos de cultura *Revista semestral de actividades *Cuenta publica anual *Encuestas de intereses vecinales y satisfacción sobre los eventos y talleres *Buzón electrónico de ideas	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>INGRESOS</b>	
*Costos de los eventos culturales contratados *Sueldos de Personal *Pago a Proveedores *Mantención de las oficinas *Mantención de la página web *Publicidad			*Inscripción de socios, patrocinadores y auspiciadores *Talleres Matricula y mensualidades *Publicidad en pagina web *Subsidio municipal *Concursos de fondos gubernamentales *Comision por venta de obras de arte	

#### 3.2 Descripción de la empresa

##### 3.2.1 *Análisis Interno*

Del análisis interno (*Anexo 12.21*), se obtiene la matriz de estrategias FODA:

	O	A
F	<p><b>Estrategia FO:</b> El trabajo de la corporación por mandato de la municipalidad bajo un régimen de corporación cultural municipal, más la estrategia de crecimiento basados en la cobertura geográfica, crean una barrera de entrada difícil de sortear para posibles competidores. La baja cobertura del departamento de cultura sobre la población, hace que el mercado objetivo sea fácil de cubrir. La corporación utilizará la estrategia FO para desarrollar su gestión.</p>	<p><b>Estrategia FA:</b> El Trabajo basado en el análisis metodológico de los datos de consumo cultural otorgan una base sólida para reducir la propensión de los usuarios a consumir servicios culturales en otras comunas. El riesgo de cambio de la relación Municipalidad - Corporación será minimizado estableciendo un contrato que reduzca la capacidad de modificaciones por una posible nueva administración municipal</p>
D	<p><b>Estrategia DO:</b> La inexperiencia del equipo gestor no será un problema crítico, al inicio del proyecto por las ya mencionadas barreras de entrada. El proyecto será evaluado con un horizonte de 5 años. dejando tiempo suficiente para el equipo gestor para aprender en know how de la actividad cultural y el trabajo con los usuarios en terreno</p>	<p><b>Estrategia DA:</b> El equipo gestor debe apoyarse tanto del departamento de cultura del municipalidad, de donde será reclutados colaboradores y la experiencia que puedan compartir otras corporaciones sobre la gestión cultural apropiada. La amenaza de que los usuarios opten por otras corporaciones para satisfacer sus necesidades artístico culturales debe ser reducida con buena publicidad y cercanía de la información para los usuarios</p>

El tipo de estrategia utilizada por la municipalidad en su inicio será de tipo FO: enfoque en las fortalezas y oportunidades, minimizando las amenazas.

Las principales conclusiones extraídas a partir de la matriz FODA sobre la estrategia a seguir:

- Relación con la I. Municipalidad permite desarrollar un plan con recursos seguros y usuarios cautivos debido a la cobertura geográfica correspondiente a los límites de la comuna. Además, esta relación genera una barrera de entrada a potenciales competidores directos.
- Crear un equipo de trabajo con las competencias necesarias para hacer una eficiente utilización de los recursos, a través de un organigrama matricial flexible. Lograr una cobertura total del territorio con actividades artísticas y captar a privados para obtener donaciones al proyecto.

El trabajo requerido para minimizar el impacto de las amenazas:

- Elecciones municipales. Se deberá generar una propuesta potente que fidelice a la población y esto a su vez obligue a las potenciales autoridades a considerarlo como parte de su programa de desarrollo comunal. Del mismo modo, es indispensable mantener una postura política neutra que

permite mantener una relación equilibrada con cualquiera sea el futuro gobernante.

- Presencia de municipalidades vecinas con importante oferta cultural y artística. El enfoque de la Corporación cultural es procurar a todos los habitantes de la comuna la oferta cultural que buscan, desarrollando las actividades en muchos puntos de la comuna como: Juntas de vecinos y otros lugares similares, reduciendo los traslados para disfrutar de actividades, facilitando la asistencia a los usuarios.
- Burocracia municipal: se buscará estar lo más alejado de prácticas que conduzcan a una reducción de la eficiencia de la corporación. El efecto de la burocracia es mitigable ya que la corporación podrá trabajar como cualquier empresa bajo el código del trabajo, estableciendo diferentes mecanismos de motivación para mantener a sus empleados al nivel correcto.

### 3.2.2 *Propuesta de Valor*

Para los habitantes de la comuna de Macul, se ofrecerá una cobertura completa en actividades culturales que con el tiempo permita a Macul ser reconocida como un referente de cultura en la región. Abarcar a plenitud el área geográfica será el reflejo de la participación de los usuarios en las actividades de la Corporación, que redundará en una apreciación positiva de parte de la comunidad sobre sus autoridades.

Para conseguir los objetivos “Cultura disponible para todos los habitantes de la comuna”, y “Convertirse en referente cultural regional”, se destacan los siguientes puntos:

- Se establecerán veinte “*Puntos de Cultura*” utilizando los espacios físicos que poseen las juntas de vecinos y otras organizaciones comunales. Con esto se asegura la cobertura geográfica.
- Se desarrollará una cartelera cultural semestral, con exhibiciones y presentaciones itinerantes en los *Puntos de Cultura*.
- Se definirán talleres artísticos para la formación en distintas disciplinas artísticas, clásicas como contemporáneas que funcionarán en los *Puntos de Cultura*.
- Se desarrollará una cartelera cultural de eventos masivos que utilizarán espacios comunales apropiados para cada actividad, ya se colegios municipales, plazas o parques, calles, entre otras.
- Para las muestras culturales y exhibiciones artísticas, se privilegiará el trabajo con organizaciones culturales existentes en la comuna. Lo que permitirá que estas organizaciones tengan más exposición en la comuna. Se seleccionarán las mejores organizaciones artísticas para promoverlas en otras corporaciones culturales.
- En el caso de los colegios Municipales, se realizará apoyo de las actividades culturales, llevando la cultura a los colegios, creando concursos de actividades artísticas.

- Una manera de capturar valor es establecer en primera instancia relaciones a largo plazo con nuestros aliados estratégicos, permitiendo que puedan trabajar ordenadamente en la comuna, entregando posibilidades de que puedan trabajar impartiendo más de un curso a la vez.

### 3.2.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva está dada por los límites geográficos que presenta la comuna, los cuales permitirán tener cobertura absoluta de todos los habitantes de la Macul. Al ser una Corporación Municipal crea inmediatamente una barrera de entrada a otros competidores, limitando el acceso directo a la comunidad, lo que permitirá a Macultura disponer de todos los espacios públicos a su cargo para el desarrollo de actividades y el conocimiento real del comportamiento de las personas.

## 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

*“Crecer dentro de la comuna y en el futuro convertirse en un referente de la cultura a nivel regional”*

En los primeros dos años de operación se pretende establecer para la comuna de Macul, una cartelera permanente de actividades para sus habitantes.

El crecimiento dentro de la comuna se define por tres áreas de interés:

**Cobertura de la población:** Acercar cada vez más habitantes a las actividades artísticas y culturales propuestas por la corporación. Lo que implica que cada persona asista al menos una vez al año ya sea a un taller o evento cultural.

**Incorporación de asociaciones culturales de la comuna a la programación cultural:** Hacer participar a todas las asociaciones artísticas que puedan realizar presentaciones a que formen parte de nuestra programación de actividades. Patrocinar a asociaciones destacadas para que presenten sus expresiones artísticas a nivel regional y nacional.

**Creación de eventos a privados:** Al tercer año, la corporación evaluará la factibilidad de entrar al mercado del entretenimiento para la empresa privada. Se pretende ofrecer parte de la misma cartelera que se presenta en Macul, a empresas privadas que lo requieran: fiestas, aniversarios, día del trabajador, entre otros.

**Habilitación de un espacio para la cultura:** al quinto año de funcionamiento se propone evaluar la factibilidad económica para la instauración de espacios aptos para el desarrollo de las distintas disciplinas del área de las artes y cultura. Los espacios propuestos serían: Sala de exposiciones,

### **3.4 RSE y Sustentabilidad**

La Corporación Cultural, definida como una organización sin fines de lucro, buscará desarrollar el máximo beneficio social en las comunidades en las que participe, operando estrictamente apegados a las normas legales y éticas, buscando con todo nuestro entorno relaciones sanas de largo plazo:

- El municipio: Crear el mayor valor posible a partir de los recursos destinados para el desarrollo de la cultura. Mantener relaciones a largo plazo basadas en la confianza, en el respeto mutuo y en el desarrollo de la cultura a nivel comunal.
- Los Usuarios: acercar la cultura a todos los rincones de la comuna, con el objetivo principal que al menos una vez al año cada habitante de la comuna haya tenido la posibilidad de participar en eventos o actividades realizadas por la corporación.
- Socios: se buscará que todos los socios que participen en las actividades culturales sean tratados como tales, buscando siempre apoyarlos en su crecimiento profesional.
- Colegios: apoyar la gestión de las actividades culturales de los colegios, con información, elementos y recursos. Hacer participar a los alumnos en concursos en sus especialidades con el fin de crear un ambiente de cultura que parta desde las salas de clase.
- El entorno: Operar como Corporación privilegiando los productos y servicios que se produzcan en las comunas en las que participamos. Dando oportunidades reales de desarrollo a los habitantes.
- Auspiciadores: Se ofrecerá un plan de crecimiento de la corporación, que sustente los donativos que realizarán las empresas.

El trabajo de la Corporación Cultural impactará positivamente la calidad de vida de los habitantes. Al disminuir la brecha del acceso a la cultura para los niveles socioeconómicos más bajos, haciendo talleres al alcance de todos. Este es uno de los mayores beneficios sociales que se busca alcanzar, el trabajo para ver reflejado este objetivo es de largo aliento, por lo que el compromiso de la corporación también debe hacerse con una mirada del largo plazo.

## **IV. Plan de Marketing**

La Corporación Cultural propuesta para la comuna de Macul se debe especialmente a la no existencia de un ente externo al Municipio, que pueda gestionar de manera óptima y eficiente los recursos destinados al desarrollo de las artes y cultura, no solo con el presupuesto base, sino también con el financiamiento tanto de privados como del Estado específicamente para este fin.

Considerando los puntos anteriores se detectó una demanda no del todo satisfecha con la oferta actual, ya que se ve limitada tanto al presupuesto como a la infraestructura existente. La cual se hace aún más presente cuando se compara con sus vecinos que tienen una larga trayectoria (Ñuñoa) o que han ido creciendo en el tiempo (Peñalolén), esto teniendo en cuenta que la edad de estas comunas no es muy diferente a Macul.

El análisis considera un apartado especial para los auspiciadores, que son la base de la obtención de recursos para las actividades de la corporación.

#### **4.1. Objetivos de marketing**

##### Habitantes de Macul

Objetivo a 3 años: Proveer el 100% de los eventos organizados por la corporación con un nivel de aceptación positivo.

Objetivo a 5 años: todos los habitantes de la comuna de Macul deberán haber tenido acceso a algún evento, espectáculo y/o taller organizado por la corporación cultural.

Objetivo a 5 años: manejar el proyecto correctamente con el fin de obtener los beneficios esperados, para cumplir con la propuesta de inversiones en infraestructura destinada a cultura.

- **Captar Usuarios de talleres y eventos:** a través de publicidad directa en las comunidades de donde funcionarán los puntos de cultura y la difusión general por la página web, se requiere formar al menos 4 talleres por punto de cultura al primer año de funcionamiento. Para llegar a un promedio de 8 talleres por punto de cultura al quinto año.
- **Captar Usuarios Colegios:** Organizar talleres escolares. Crear olimpiadas artísticas inter colegios. Se busca que el 100% de las instituciones de la comuna (actualmente) municipales o particulares subvencionadas, creen un grupo artístico que pueda competir en las olimpiadas escolares. Para esto la Corporación entregará asesoría y materiales a los colegios participantes.
- **Fidelización de los usuarios:** Conseguir una evaluación positiva de todos los eventos realizados por la Corporación de parte de los usuarios al tercer año de funcionamiento.
- **Posicionamiento en Macul:** Posicionar a la Corporación como una opción real de desarrollo cultural y artístico para los habitantes de Macul. Medir anualmente, la penetración del trabajo de la Corporación dentro del territorio y el nivel de satisfacción de la ciudadanía con este servicio.

##### Otros objetivos de Marketing

- Instaurar una página web en el primer trimestre de funcionamiento. Mantener dicha página



actualizada diariamente con el fin de establecer un vínculo real y efectivo entre la corporación, las actividades que ofrece y sus usuarios.

- Crear un vínculo con las empresas residentes en la comuna para obtener financiamiento vía ley de donaciones culturales. Recaudación objetivo está dada, para cada año, por los indicadores de ingreso en el apartado 4.8
- Establecer alianzas estratégicas permanentes con 10 grandes empresas al tercer año de funcionamiento de la corporación. Dichos auspicios deben tener el rango de permanentes. Incrementar a partir del cuarto año 3 empresas por año.

## **4.2. Estrategia de segmentación**

Considera a los habitantes de la comuna de Macul como el cliente principal en esta etapa del proyecto. Dentro de este segmento se define:

### **Asistentes a los talleres artísticos:**

- Hombres y Mujeres de 18 años en adelante, trabajadores, que buscan un espacio para desarrollar una actividad artística por la que sientan afición (pintura, danza, teatro, otras).
- Hombres y mujeres que no trabajan y buscan actividades de ocio para días de la semana.
- Niños y jóvenes de 10 a 18 años que prefieran actividades artísticas en lugar de deportivas.

### **Asistentes a espectáculos:**

- Público en general dentro y fuera de la comuna de Macul. Dependiendo del espectáculo: obras de teatro, música folclórica, música popular, danza. Etc.
- El público será segmentado en función de la oferta cultural ofrecida, cubriendo a la población principalmente por rango etario y nivel sociocultural.

### **Participantes de actividades culturales escolares:**

Estudiantes de colegios de la comuna de Macul, hombres y mujeres de 10 a 18 años que participen en los talleres culturales organizados por las escuelas.

## **4.3. Estrategia de producto/servicio**

**Talleres Culturales:** Consideran los cursos de formación artística y cultural. Dichos talleres se definirán en función de los requerimientos de la comunidad mediante consultas locales, específicamente de cada unidad vecinal en la comuna. Se privilegiarán los profesores que vivan en

la comuna de Macul. La diferenciación estará dada por la cercanía geográfica de los talleres con los habitantes.

Los talleres se formarán en cada unidad vecinal, llamada “Punto de Cultura”, dependiendo del cumplimiento del quorum para la ejecución de cada curso. En el caso de no cumplirse el aforo para los cursos dentro en un Punto de Cultura, se formarán talleres en dependencias de municipales donde puedan reunirse asistentes de distintos lugares de la comuna. Los talleres serán anuales, comenzando en marzo y finalizando en diciembre.

**Eventos Artísticos:** La Corporación buscará para estas presentaciones, artistas de calidad reconocida para obtener la aceptación de los asistentes. Semestralmente se preparará una cartelera en función de: tipo de espectáculo, nivel de cobertura esperada, tipo de público, entre otros. Los eventos artísticos serán presentados tanto en los Puntos de Cultura como en las dependencias municipales u otros recintos dependiendo de la demanda estimada.

**Concursos Artísticos para estudiantes:** Para desarrollar en conjunto con los colegios y liceos de la comuna, se estimulará a los establecimientos para que presenten a sus alumnos en concursos de distintas disciplinas. Estos concursos serán presentados anualmente en establecimientos municipales para premiar a los mejores expositores en diversas áreas artísticas: música, danza, teatro, pintura, entre otras.

Este tipo de concursos no es una fuente de ingresos para la Corporación, pero es parte de la propuesta realizada a la I. municipalidad de Macul para mejorar la cobertura cultura.

#### **4.4. Estrategia de Precio**

Al ser la corporación una organización sin fines de lucro, se ha definido como estrategia de precio, para los habitantes de Macul, lo siguiente:

Los valores de los talleres artísticos continuarán con la estrategia de precio actual que maneja la Municipalidad de Macul, es decir los cursos que se dicten en los puntos de cultura tendrán costo de matrícula más mensualidad. El valor de la matrícula está destinado para solventar una parte del costo de gestión. El valor de las mensualidades será calculado sólo para cubrir el costo horario de los profesores que imparten los talleres, sin agregar margen de gestión, para así conseguir cursos al menor precio posible para la comunidad.

Dependiendo del flujo de asistentes, de la condición socioeconómica donde se realizarán los cursos o algún requerimiento particular de la I. Municipalidad, se pueden hacer correcciones al

precio. Estas correcciones no estarán en ningún caso destinadas a discriminar negativamente a potenciales asistentes a estos talleres.

Se ha definido que los eventos artísticos son de costo cero para la comunidad. Esta estrategia permitirá ofrecer a los habitantes de Macul los beneficios de una mejor gestión, un fácil acceso a la cultura disminuyendo las barreras de acceso. Esta política de precio es uno de los principales sustentos del objetivo “cultura al alcance de todos los habitantes”

Para las actividades relacionadas con los establecimientos de educación, estas no tendrán costo para los usuarios.

#### 4.5 Estrategia de Distribución

Para las actividades relacionadas con los habitantes de Macul, se establece que el pilar fundamental de nuestra diferenciación es entregar las actividades culturales en las agrupaciones vecinales existentes en la municipalidad. Con esto aseguramos cobertura geográfica y cercanía con los usuarios, facilitando el acceso a nuestras actividades.

En Macul existen 39 juntas de vecinos distribuidas en 20 unidades vecinales. El objetivo es estar presente en cada una de ellas entregando talleres culturales con la creación de los 20 puntos de cultura.

**Cuadro 4.1: Mapa de sedes vecinales y Unidades Vecinales de la comuna de Macul**



Fuente: Pladeco 2015-2018

## 4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

En las actividades relacionadas con la Municipalidad de Macul, la comunicación se hará por los siguientes canales:

**Página Web de la corporación cultural:** Permite, de forma directa y actualizada, la comunicación con los usuarios de las actividades de la corporación. La página tendrá vínculos con las redes sociales principales para poder hacer más cercana aún la información relevante, sobretodo la cartelera cultural. El uso de una página web se basa en las propiedades de la masividad, acceso igualitario a la información para todos los usuarios potenciales.

**Comunicación escrita en los puntos de cultura:** en cada punto donde se realicen los talleres culturales existirá información básica sobre las actividades del centro en particular. Esta información será útil para que los asistentes a todos los centros conozcan en detalle las actividades a las que pueden asistir en su barrio.

En estos casos, el hecho de la venta de actividad cultural se realizará directamente por la corporación, ya sea a través de la emisión de entradas para las actividades culturales o el cobro de los talleres artísticos a través de los profesores que los imparten.

## 4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda se han utilizado los datos de la “Encuesta nacional de participación y consumo cultural” del año 2012. Con los datos de consumo por tipo de habitante, se establece un nivel base de demanda para el primer año. Luego, del mismo estudio, se han definido las razones para la inasistencia de los habitantes a los eventos culturales. Con el diagnostico se han definido un par de acción que define áreas de acción tanto en Marketing como en Operaciones de la Corporación.

Para el caso de los asistentes a eventos, se han identificado las causas por las cuales los usuarios no asisten a este tipo de eventos. De todas las razones identificadas, la corporación trabajará en reducir la no asistencia debido a los siguientes puntos:

- Falta de Tiempo: Eventos culturales se realizarán en los puntos de cultura distribuidos por la comuna, reduciendo los tiempos de traslado ida y vuelta a estos eventos.
- No le gusta: las consultas ciudadanas sobre las preferencias de la comunidad, junto con una variada cartelera cultural, permitirán a los usuarios contar con la diversidad que se requiere para abarcar a todos los grupos etarios y sociales existentes en Macul.

- Falta de dinero: La corporación compromete su gestión para ofrecer toda la cartelera de eventos sin costo para los habitantes de Macul. Con esta mejora se elimina completamente esta causa de no asistencia.
- Falta de Información: La corporación pondrá en servicio la página web donde se mantendrá actualizada la cartelera para todos los puntos de cultura. En cada punto de cultura se instalará un letrero indicativo de los cursos y eventos que ahí se presentan.
- Falta de costumbre: La continua actividad cultural distribuida en la comunidad hará que los habitantes de las unidades vecinales reconozcan las actividades culturales como algo apropiable, creando el hábito de asistir a estos eventos.

El siguiente cuadro proviene de la tabla del Anexo 12.14 – Análisis PESTEL “Resumen de las principales razones para no participar o asistir a actividades culturales”. Los esfuerzos operacionales y de marketing se dirigirán a este público objetivo insatisfecho. La proyección de crecimiento entonces genera los siguientes flujos de asistentes:

**Cuadro 4.1: Razones para no asistir a eventos culturales y plan de acción para aumentar demanda.**

Razones para no asistir	%	Población	Plan de Acción de Mejora	Años y porcentajes objetivo de mejora			
				2018	2019	2020	2021
Falta de tiempo	40%	33.206	Mejorar información, horarios	15%	30%	40%	50%
No le gusta	15%	12.452	Mejorar oferta	4.981	9.962	13.282	16.603
Falta de dinero	10%	8.302	Mejorar precios	1.868	3.736	4.981	6.226
Falta información	10%	8.302	Mejorar informacion	1.245	2.491	3.321	4.151
Falta costumbre	7%	5.811	Crear hábitos	1.245	2.491	3.321	4.151
Otra razón	18%	14.943	N/A	872	1.743	2.324	2.906
				N/A	N/A	N/A	N/A
Total	100%	83.016					
Total factores identificados	82%	<b>68.073</b>	<b>Total usuarios recuperados</b>	<b>10.211</b>	<b>20.423</b>	<b>27.229</b>	<b>34.037</b>

*Fuente Elaboración propia*

El plan de acción “recuperará” al quinto años de ejecución, más de 34 mil habitantes, reduciendo un 50% la inasistencia por los factores identificados.

Para el caso de los talleres artísticos, la demanda potencial es mucho más alta que la oferta que puede entregarse. Los talleres comenzarán en 2.058 usuarios en 2018 (2017 no habrá talleres) para terminar con 4.502 asistentes en 2021. El crecimiento estará dado por la capacidad de los puntos de cultura para absorber en sus calendarios los talleres.

Finalmente, para los participantes de concursos escolares: las actividades son las siguientes:

**Cuadro 4.2: Participación en actividades escolares y crecimiento**

Actividades en Colegios	2017	2018	2019	2020	2021
Establecimientos	-	35	35	35	35
Cursos por establecimientos	-	5	5	10	10
Asistentes a cursos	-	15	15	15	15
<b>Total Asistentes</b>		<b>2625</b>	<b>2625</b>	<b>5250</b>	<b>5250</b>

*Fuente: elaboración propia*

La población se ha establecido como constante, los asistentes se incrementarán al segundo año de operación de las actividades escolares debido a la ampliación de las actividades en los colegios. Estas actividades no representan ingresos para la corporación.

**Cuadro 4.3: Asistentes totales, ingresos percibidos y crecimiento.**

Tabla de Asistentes e ingresos	2017	2018	2019	2020	2021
Asistentes a talleres		2.058	3.067	3.780	4.502
Ingresos por Talleres (UF)		4.761	7.095	8.745	10.415
Asistentes Espectáculos	81.957	163.914	197.703	230.695	252.684
Auspicios para ejecución de espectáculos (UF)	8.724	21.766	25.804	30.146	33.279
Aporte Municipalidad de Macul (UF)	3.817	3.817	3.817	3.817	3.817
Participantes Concursos escolares		2625	2625	5250	5250
<b>Total Ingresos totales (UF)</b>	<b>12.541</b>	<b>30.344</b>	<b>36.717</b>	<b>42.708</b>	<b>47.511</b>
<b>Total asistentes</b>	<b>81.957</b>	<b>168.597</b>	<b>203.395</b>	<b>239.725</b>	<b>262.436</b>

*Fuente: elaboración propia*

El anexo 12.23 se encuentran los cálculos de las tasas de crecimiento

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de Marketing viene detallado anualmente y establece una importante inversión inicial para la creación de la marca como para el lanzamiento de la corporación a toda la comunidad.

**Cuadro 4.4: Presupuesto de Marketing**

Presupuesto Marketing (UF)	2017	2018	2019	2020	2021
Diseño imagen Corporación	644				
Lanzamiento de la corporación Cultural	934				
Desarrollo contenidos web	25	38	38	38	38
Difusión de actividades de Corporación	153	229	229	229	229
Reuniones con Auspiciadores	76	115	115	115	115
<b>Total</b>	<b>1.832</b>	<b>382</b>	<b>382</b>	<b>382</b>	<b>382</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Las actividades:

- **Diseño de la imagen de la Corporación:** se contratará a un equipo experto para la confección y desarrollo de la imagen de la corporación. Dicha imagen empresa, será utilizada en toda la comunicación, pagina web, e información para los usuarios.
- **Lanzamiento de la corporación cultural:** Se realizarán dos actividades principales, Un concierto masivo de música popular en la comuna y una obra de teatro para invitados escogidos (autoridades, potenciales auspiciadores, otros.)
- **Difusión de la corporación:** Para cada cliente, se preparará un tríptico que defina nuestra misión de cara a ese público objetivo; difusión de la cultura, recaudar recursos, etc. Los trípticos se prepararán a principio de año y estarán disponibles para su uso durante todo el año.
- **Desarrollo de contenidos Web:** Se establece la colaboración de un profesional a tiempo completo para el desarrollo de los contenidos web para cada cliente. Este servicio supondrá la actualización de información diariamente y la comunicación con los usuarios mediante las redes sociales.
- **Documentos de difusión de actividades de la Corporación:** Se establece, además del contenido web, documentación mensual con las actividades de cultura. A su vez, en cada punto de cultura, existirá un panel informativo que será actualizado mes a mes.
- **Plan de reuniones con auspiciadores:** Para captar los auspicios requeridos, se establece un presupuesto base para visitar y hacer invitaciones a eventos para los tomadores de decisiones de cada empresa.

#### **4.9. Enfoque a los Auspiciadores**

Los auspiciadores son la fuente principal de los recursos de la corporación. Aunque se consideran aliados estratégicos, conseguir auspicios será una tarea que ponga la atención no sólo del responsable específico para la captación de recursos, sino que de toda la corporación.

Se utilizará el lanzamiento de la corporación para invitar a las principales empresas objetivo de

recaudación. Se concretarán reuniones con los tomadores de decisión de estas empresas con el fin de mostrar el proyecto completo de la corporación, su objetivo, proyección de crecimiento y el compromiso con el bienestar de los habitantes de la comuna.

La corporación a través de su departamento de finanzas asesorará a las empresas escogidas que no hayan realizado nunca este tipo de auspicios para facilitar la toma de decisiones. La corporación entregará un resumen de sus actividades tanto culturales como estados financieros a todos los patrocinadores con el fin de asegurar que los aportes que se realizan van en directo beneficio de los habitantes de la comuna.

Anualmente, la mayor parte del presupuesto de marketing será destinado a comprometer potenciales aportes de las empresas interesadas.

Para los auspicios y patrocinios, se creará una categorización del tipo de aporte y duración. Este formato permitirá entregar diferentes posibilidades de publicidad según sea la conveniencia de los proponentes.

## **V. Plan de Operaciones**

### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

La Corporación utilizará las sedes de juntas de vecinos para la creación de los “Puntos de Cultura”.

- Cartelera Cultural: La cartelera de los puntos de cultura será presentada semestralmente y se harán actividades mensuales.
- Talleres: en los puntos de cultura serán ofrecidos de forma anual e irán rotando cada año de sede en sede. Los cursos serán semanales.
- Instituciones Educativas: se creará un concurso de disciplinas artísticas que será presentado a la comunidad en el mes de diciembre.

### **5.2. Flujo de operaciones**

Las tareas operacionales se dividirán en planificación, recolección de recursos, ejecución y control. Cuatro actividades principales son sometidas a estas operaciones: Talleres en puntos de cultura; Cartelera Cultural y Concurso colegios.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

Se estima que la corporación se forme a inicios del 2017 con la tramitación legal e instalación física. Durante el primer semestre se prepararán las actividades del segundo semestre. En el segundo semestre se planificará la actividad de todo el 2018 para comenzar como año normal.



Dentro de los puntos de implementación se identifican los siguientes:

- Formación Legal
- Contratación de personal
- Instalación de la corporación
- Lanzamiento y marketing
- Primeras operaciones

#### **5.4. Dotación**

Durante la etapa de inicio, se requerirá de la conformación de:

- Directorio: estará compuesto por cinco personas, 2 del municipio y 3 de la corporación, escogidos cada 4 años.
- Director cultural (miembro del directorio)
- Departamento de Administración y Finanzas (miembro del directorio)
- Responsable del área municipal (miembro del directorio)
- Área de comunicaciones

Durante el mes de agosto se contratarán a los gestores culturales, ejecutores culturales y equipo de administración.

*El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocio*

## **VI. Equipo del proyecto**

### **6.1. Equipo Gestor**

El equipo gestor está dado por tres profesionales, que forman un grupo multidisciplinario para la instauración y posterior gestión de la corporación.

- **Karín Caro:** Directora Cultural
- **Oswaldo Gallardo:** Responsable de Administración y Finanzas
- **Adriana Olguí Marchant:** Responsable Área Macul

### **6.2. Incentivos y compensaciones**

Se contempla un plan de bonificación anual que estará relacionada con las utilidades recibidas cada año. Se definirá un porcentaje para inversión y otro para repartir entre cada miembro de la Corporación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, la cual se hará 2 veces por año.

*El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocio*

## **VII. Plan Financiero**

### **7.1. Tabla de supuestos**

- Horizonte de evaluación 5 años.
- Todos los valores monetarios son expresados en UF (Unidad de Fomento). UF 1= \$26.200
- La demanda base del primer año se obtuvo en relación al consumo normal de una comuna con corporación.
- Luego del periodo de evaluación se ha considerado sin crecimiento (perpetuidad constante)

### **7.2. Primer Año de funcionamiento**

Según el calendario, en el primer año de funcionamiento la Corporación será creada. La formación de su plantel será ejecutado en el primer semestre, para comenzar con las actividades de lanzamiento, difusión, preparación de la cartelera del segundo semestre y recolección de fondos, entre otras.

Los detalles de los cálculos de egresos generales, sueldos fijos y variables, activos fijos y depreciaciones están detalladas en los anexos 12.30 al 12.34.

A partir del año 2018, la Corporación trabajará normalmente con su calendario de actividades completo.

A continuación, se presentan el cuadro de Estados de resultados proyectados para la corporación y, para el año 2017 en adelante. El detalle el estado de resultados del primer año de funcionamiento en el anexo 12.36

El capital de trabajo fue obtenido por máximo déficit de flujo en el mes de diciembre de 2017 por un monto de UF 3.335

En el caso del activo se encuentra el detalle de la inversión que asciende a UF 2.064 en el anexo12.33

La tasa de descuento se calculó utilizando el método de CAPM. Se establece una tasa de descuento de UF + 8.41%. Las tablas y el detalle del cálculo, se encuentran en el anexo 12.38

Todos los detalles del cálculo financiero se encuentran en la *parte II del Plan de Negocio*.

**Cuadro 7.1: Estado de Resultados 2017-2021**

<b>Estado de Resultados Proyectados</b>						
<b>Valores en U.F.</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ingresos</b>						
Ingreso Por Matricula Talleres		-	506	755	930	1.108
Ingreso Por Mensualidad Talleres		-	4.255	6.341	7.815	9.308
Ingreso Auspicios Espectaculos		8.724	21.766	25.804	30.146	33.279
Subvención Municipal		3.817	3.817	3.817	3.817	3.817
<b>Total Ingresos</b>		<b>12.541</b>	<b>30.344</b>	<b>36.717</b>	<b>42.708</b>	<b>47.511</b>
<b>Costos Directos</b>						
Profesores Talleres		-	4.260	6.348	7.824	9.318
<b>Costo diercto espectaculos</b>		-	4.991	11.813	14.248	16.626
Personal Administrativo Variable		-	1.157	2.652	3.926	4.615
Comisiones   4,0%		-	349	871	1.032	1.206
Comisiones   2,0%		-	174	435	516	603
<b>Total Costos Directos</b>		-	<b>6.671</b>	<b>20.030</b>	<b>26.070</b>	<b>30.873</b>
<b>Margen Directo</b>		5.870	10.313	10.646	11.834	12.682
<b>Margen Directo %</b>		47%	34%	29%	28%	27%
<b>Gastos Fijos</b>						
Gastos Generales		-	1.294	1.126	1.126	1.126
Sueldos Fijos		-	5.242	6.071	6.071	6.071
Marketing		-	1.832	382	382	382
Actividad Colegios	0	-	1.145	1.145	1.145	1.145
otros gastos (10%)		-	837	872	872	872
<b>Total Gastos</b>		-	<b>9.205</b>	<b>9.596</b>	<b>9.596</b>	<b>9.596</b>
<b>Resultado Operacional Bruto</b>		-	<b>3.335</b>	<b>717</b>	<b>1.050</b>	<b>2.238</b>
<b>EBITDA</b>		-27%	2%	3%	5%	6%
Depreciaciones		-	334	669	334	
Amoritzaciones		-	105	210	105	
<b>EBIT</b>		-	3.774	161	611	2.238
<b>EBIT acumulado</b>		-	<b>3.774</b>	<b>3.936</b>	<b>3.325</b>	<b>1.086</b>
Tasas de Impuesto		25,5%	27%	27%	27%	27%
Impuesto		-	-	165	604	833
<b>UTILIDAD despues de impuesto</b>		-	<b>3.774</b>	<b>161</b>	<b>446</b>	<b>1.634</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el horizonte de evaluación, el VAN es negativo para la rentabilidad requerida por el proyecto. Al considerar el valor residual de UF 27.913, el VAN corregido se hace positivo con un TIR mucho mayor que el proyecto considerado en los 5 años. Esta consideración es posible ya que existe una

### Cuadro 7.2: Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad												
Valores en UF												
		Escenario		Ingresos por auspicios		Costo de eventos		Costos fijos				
		Original	Mas 10%	Menos 10%	Mas 10%	Menos 10%	Mas 10%	Menos 10%				
Indicador												
VAN periodo evaluacion	8,41%	-	4.483	4.058	-	9.837	-	6.640	1.395	-	5.375	318
TIR			<b>-11,9%</b>	<b>28,3%</b>		<b>N/A</b>		<b>-37,2%</b>	<b>15,6%</b>		<b>-22,6%</b>	<b>10,2%</b>
VAN a perpetuidad constante			11.725	34.391	-	9.361		113	25.488		5.959	19.815
TIR con perpetuidad constante			<b>29,4%</b>	<b>65,8%</b>		<b>N/A</b>		<b>8,7%</b>	<b>55,0%</b>		<b>22,4%</b>	<b>49,5%</b>
Payback (años)			5,0	3,1		N/A		8,6	2,6		6,0	2,7
flujo acumulado 2021			4.406	10.634	-	7.497	-	3.329	7.142	-	1.536	5.582
ROI año 2021			151%	66%		10%		-22%	76%		-87%	73%
Patrimonio NETO 2021			1.479	7.676	-	5.877	-	2.675	5.138	-	1.574	4.270

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto, intensivo en flujos variables, es muy sensible a las diferencias tanto de ingresos por auspicios como costos variables de los espectáculos presentados, llegando en el caso de los auspicios con un valor menor al 10% con una TIR incalculable (todos los flujos en el periodo son negativos). Se comprueba que los auspicios son el punto más crítico en el proyecto. Las medidas de mitigación han sido explicadas anteriormente. Debido a la estructura de costos, la sensibilidad en el costo fijo es menos relevante en el análisis que los cambios relativos a los ingresos o costos variables.

## VIII. Riesgos críticos

Dentro de los Riesgo Externos se pueden mencionar los siguientes:

- Políticos
- Competidores Privados dentro de la Comuna
- Proveedores de Arte y Cultura
- Recesión Económica
- Mala Lectura de la Investigación de Mercado.

Dentro de los Riesgo Internos se pueden mencionar los siguientes:

- Inexperiencia en el rubro del equipo gestor
- Funcionarios no motivados

- Mal uso de recursos

Para cada uno los factores se establecieron medidas de mitigación, las cuales podrá ver con mayor detalle en la *parte II del Plan de Negocio*.

## **IX Propuesta al Municipio**

### **9.1. Estrategia de Financiamiento**

La corporación será financiada en su capital inicial 100% por un aporte de la municipalidad de Macul. Anualmente la municipalidad entregará subvenciones para costear parte de las actividades de la Corporación.

### **9.2. Oferta para el Municipio**

**Cuadro 9.1: Evaluación de los ahorros obtenidos por la municipalidad, considerando perpetuidad constante**

<b>Flujos municipales destinados a cultura</b>				
<b>año</b>	<b>Gasto sin corporación</b>	<b>Subvención a la corporación</b>	<b>concepto</b>	<b>ahorro municipal</b>
<b>2017</b>	- 6.422	- 9.216	inversion inicial	- 2.794
<b>2018</b>	- 6.422	- 3.817	ahorro por subvención menor destinada a cultura	2.605
<b>2019</b>	- 6.422	- 3.817		2.605
<b>2020</b>	- 6.422	- 3.817		2.605
<b>2021</b>	- 6.422	- 3.817		2.605
<b>Valor Residual</b>		<b>45.384</b>		<b>30.975</b>
Tasa de descuento				<b>8,41%</b>
Van inversionista UF (proyecto 5 años)				<b>5.309</b>
TIR				<b>85%</b>
Van inversionista UF (incluyendo valor residual)				<b>24.390</b>
TIR				<b>116%</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Al considerar los ahorros que la municipalidad obtiene del trabajo de la corporación, el VAN del proyecto puro totalmente atractivo, UF 5.309. Respecto de la cobertura sobre los habitantes, Macultura podrá ofrecer cultura cuatro a veces más población el primer año de funcionamiento completo (2018) y casi a 7 veces más el último año de análisis del proyecto (2021). Esto lo hace atractivo desde el punto del alcance de esta política de bienestar a la comunidad. Más información se encuentra detallada en la *parte II del Plan de Negocio*.

### **9.3. Conclusiones**

Tomando en cuenta el análisis puro del proyecto, en cinco años plazo, Macultura no puede ser considerado rentable (VAN y TIR negativas). Sin embargo, los ahorros que tendrá la corporación por realizar esta inversión y posteriores aportes, respecto de la actual forma de financiar la cultura comunal, el proyecto presenta valores de rentabilidad en el ahorro muy positivos a 5 años plazo: VAN: UF 5.309 y TIR: 85%. (Sin considerar el valor residual).

## **X Conclusiones**

Considerando distintas posibilidades de análisis, el proyecto otorga un resultado negativo desde el análisis puro, pero positivo considerando el valor de desecho del proyecto. El mejor beneficio financiero es al tomar en cuenta los ahorros del municipio en cultura con una tasa de descuento del 85% considerando el proyecto como puro (sin valor residual).

Un especial cuidado debe procurarse al controlar los costos de ejecución de eventos y las donaciones o auspicios relacionados. El análisis de sensibilidad es claro con cambios en estos valores. Un método de contingencia puede ser reducir la cantidad de eventos considerando el objetivo mínimo de asistentes al año igual al total de la población (124.015 habitantes).

Respecto del público objetivo estimado para la asistencia, la corporación pasará de menos de 40 mil asistentes en 2014 a cerca de 82 mil el primer año de funcionamiento y un total de 262 mil para el último año de evaluación del proyecto. La gestión eficiente de la corporación permitirá una cobertura casi 7 veces más alta que trabajando directamente.

La dirección y los responsables de área contarán metas de cumplimiento periódicas. Para estimular su implicación en el éxito del proyecto, ambos directores y los jefes de equipo contarán con remuneración fija más comisiones dependientes de los ingresos por donaciones.

Los colaboradores de menor grado irán incorporándose a la organización a medida que la carga de trabajo lo requiera, esto permite que el personal fijo de la corporación sea reducido. Aprovechando las ventajas de una organización matricial, la dirección podrá manejar más eficientemente el personal administrativo, asignándolo a distintas tareas dependiendo de la estacionalidad de la actividad.

Fuera de los beneficios económicos que representa la ejecución del proyecto, se espera que al incrementar drásticamente la cantidad de público que consume cultura, hasta 6 veces más que con el sistema actual, la percepción de bienestar de la comunidad mejore, se utilicen espacios públicos,

exista una mejora de la comunión de los vecinos. En resumen, sea una oportunidad para mejorar la calidad de vida de miles de personas.

El proyecto de Corporación cultural para Macul, presenta una oportunidad latente para generar un polo de desarrollo cultural, solicitado por los habitantes de la comuna en sus cabildos.

Crear una corporación municipal bajo el alero del municipio de Macul, permite elevar barreras de entrada con nuestros competidores directos, trabajar un territorio con oferta cultural mínima y con posibilidad de abarcar geográficamente con la creación de puntos de cultura.

La gestión interna nos permitirá conseguir una mayor eficiencia de los recursos. Asimismo, la figura de la corporación permitirá la recaudación de recursos privados para efectuar la cartelera cultural.

Las proyecciones de crecimiento, pronostican, que los recursos municipales serán casi innecesarios al quinto año de operación, abriendo la posibilidad para el municipio por ejemplo desarrollar proyectos de infraestructura cultural.

El proyecto de Macultura es, desde todo punto de vista un gran aporte para la comunidad y el municipio generando tanto: flujos positivos de dinero, ahorro para el municipio, trabajo, mejor calidad de vida como otras externalidades positivas difíciles de evaluar en este momento.

El equipo creador de este estudio recomienda fuertemente la ejecución del proyecto que cree la corporación cultural de Macul "Macultura".

## **XI Bibliografía y Fuentes**

1. Ilustre Municipalidad de Macul. (octubre 2014). PLADECO. PLADECO 2015-2018, 1, 189.
2. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (noviembre 2011). Política Cultural 2011-2016. Política Cultural, 1, 74.
3. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (enero 2014). Mapeo De Las Industrias Creativas En Chile. Caracterización Y Dimensionamiento. Mapeo De Las Industrias Creativas En Chile. Caracterización y Dimensionamiento, 1, 388.
4. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (noviembre 2013). Encuesta Nacional De Participación Y Consumo Cultural. ENPCC 2012, 1, 212.
5. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (agosto 2015). Convención Nacional. Síntesis Información Cultural. Convención Nacional. Síntesis Información Cultural, 1, 49.
6. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (23-10-2015). Compendio Estadístico 2015. Compendio Estadístico 2015, 1, 494.
7. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). Catastro Sala de cine nacionales operativas el año

2013. Oferta y Consumo de Cine en Chile, 1, 6.
8. Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM). (abril 2015). El cine en Chile en el 2014. Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM), 1, 22.
  9. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de la Región Metropolitana (CNCA RM).. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial Y Su Aporte A La Cultura. La Responsabilidad Social Empresarial Y Su Aporte A La Cultura, 1, 144.
  10. Corporación Municipal de Cultura de San Joaquín. (2016). Corporación Municipal de Cultura de San Joaquín. Abril 2016, de Corporación Municipal de Cultura de San Joaquín Sitio web: <http://www.culturasanjoaquin.cl/>
  11. Ilustre Municipalidad de Santiago. (2016). Santiago Cultura. Abril 2016, de Santiago Cultura Sitio web: <http://www.santiagocultura.cl/>
  12. Corporación Cultural de La Florida. (2016). Corporación Cultural de La Florida. marzo 2016, de Corporación Cultural de La Florida Sitio web: <http://culturalaflorida.cl/corporacion/>
  13. Corporación Cultural de Peñalolén. (2016). Corporación Cultural de Peñalolén. febrero 2016, de Corporación Cultural Chimkowe Sitio web: <http://www.chimkowe.cl/corporacion-cultural/>
  14. Corporación Cultural de Ñuñoa. (2016). Corporación Cultural de Ñuñoa. febrero 2016, de Corporación Cultural de Ñuñoa Sitio web: <http://ccn.cl/>
  15. Departamento De Cultura Macul. (2016). Cultura Macul. febrero 2016, de Departamento De Cultura Macul Sitio web: <https://www.facebook.com/departamentode.cultura.528>
  16. Ilustre Municipalidad de Macul. (2016). Talleres culturales Macul. febrero 2016, de Departamento de Cultura Sitio web: <http://www.munimacul.cl/portal/?p=2865>
  17. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). MANUAL DE CORPORACIONES Y FUNDACIONES MUNICIPALES CULTURALES. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
  18. Secretaria Ejecutiva Comité Interministerial para el fomento de la Economía Creativa. (Enero 2015). Diagnóstico de la Economía Creativa en Chile y Propuesta Componentes Plan nacional. Diagnóstico de la Economía Creativa en Chile y Propuesta Componentes Plan nacional, 1, 132.
  19. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (Febrero 2014). CULTURA EN RED: UNA DÉCADA DE TEATROS Y CENTROS CULTURALES PÚBLICOS 2003-2013. CULTURA EN RED, 1, 182.
  20. Departamento de Estudios, Sección de estadísticas culturales. (2015). Espacios Culturales en Chile. 10-04-2015, de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes Sitio web: <http://www.espaciosculturales.cl/>



## **XII Anexos**

### **12.1. Antecedentes de Comuna de Macul**

**Macul** comuna que alberga 124.015 habitantes al año 2015, según información del INE. Ubicada en el sector suroriente de Santiago. Colindante con las comunas de Ñuñoa, Peñalolén, San Joaquín y La Florida.

La comuna fue el resultado de la subdivisión de lo que era Ñuñoa, en 1981, convirtiéndose en una zona principalmente residencial e industrial, las cuales se han ido diversificando en el tiempo, provocando que la comuna deba ir adaptándose a los cambios.

Se observa gran variedad de estratos socioeconómicos, en donde hacia el sur se caracteriza por ser de barrios más humildes y medios-bajos<sup>3</sup>. Mientras que más al norte en el límite con Ñuñoa sectores de mayores ingresos. Por otro lado, existe una importante presencia de grupos étnicos, principalmente Mapuches, que se estiman al año 2011 en 11.461 habitantes, equivalente a un 12.01%<sup>4</sup>.

#### **Información Cultural:**

La comuna no cuenta con una corporación o centro dedicado al desarrollo cultural como sus pares. Posee un Departamento de Cultura, dependiente de la Dirección de Desarrollo comunitario que ofrece muchas actividades disimiles, que dentro del tema que nos compete ofrece talleres gratuitos (Taller de Guitarra Folclórica, Taller Orquesta Juvenil, Taller Danza Folclórico adulto e infantil, Escuela de teatro, Canto Músico y Recuerdo, Coro e Instrumentos Musicales Infantil) y talleres autofinanciados (Taller de Comics y Mangachi, Taller Canto, Taller de Pintura al óleo, Taller de Salsa, Taller de Flamenco y Taller de Danza Árabe).

Además, de actividades masivas como: teatro, ópera o conciertos, que son ofrecidos gratuitamente a la comunidad los cuales deben ser presentados en distintas áreas de la comuna, ya sean plazas públicas, multi-canchas municipales, sedes de junta de vecinos o calles de la comuna.

También se aprecian áreas de interés tales como: Juan Pinto Durán, Estadio Monumental, Palacio Vásquez (Castillo Macul), Viejas bodegas de la Viña Santa Carolina y la Casa Patronal, Canal de Televisión La Red.

---

<sup>3</sup> Según AIM (2008), los grupos C3 son 25,80% y D son 29,90 %

<sup>4</sup> Informe PLADECO 2015-2018

## 12.2. Cartera Cultural Anual

N°	Período 1° Semestre	Funciones	Evento	Tipo	Tema	Artista / Exponente	Capacidad por función
1	Enero	1	Concierto	Piano	Piano	Roberto Bravo	2000
2	Enero	1	Festival	Festival	Festival Verano	Escuela de Teatro de Macul	3000
3	Enero	1	Teatro	Teatro de calle	Arktika	Teatro de Calle Chileno Español	1500
4	Enero	1	Teatro	Artes Escénicas	La Pérgola de las Flores		1500
5	Enero	1	Teatro	Artes Escénicas	La Negra Ester	Dirección y adaptación teatral de Andrés Pérez Araya	1500
6	Enero	1	Teatro	Desfile	Los Navegantes del Sueño	Compañía Teatro Onirus	5000
7	Enero	2	Concierto	Música Extranjera		Los Charros de Luchito y Rafael / Los Galanes del Amor	1000
8	Enero	4	Concierto	Orquesta	Grandes Clásicos Sinfónicos de la Música Universal	Ensamble Luces dirigido por: Eduardo Jahnke Rojas	1500
9	Enero	4	Danza	Danza infantil- juvenil	DANZARTE 10 años de Danza y Creación	DANZARTE	500
10	Marzo	1	Danza	Danza Familiar	Día de la Danza	Invitados de grupos distintas conjuntos de baile de la región	3000
11	Marzo	1	Teatro	Artes Escénicas	Expediente Godoy, Teatro	Compañía Tabla Teatro	1500
12	Marzo	1	Teatro	Monologo	Terreno en Venta	Festival Santiago Off	500
13	Marzo	20	Exposición	Fotografía	Ojo con la Escuela: Relatos en imágenes del mundo escolar	Alumnos de colegios de Puente Alto y Peñalolén	50
14	Abril	1	Concierto	Boleros	Boleros de siempre	Trío inspiración	1500
15	Abril	1	Danza	Artes Visuales y Danza	El Arte y la Danza alegran a Macul	Escuela de Ballet Macul	1000
16	Abril	1	Festival	Festival	Festival de Otoño	Bandas Emergentes	3000
17	Abril	1	Teatro	Artes Escénicas	La noche de los volantines de Ictus y Marco Antonio de la Parra	Dirección Original: Nissim Sharim	1500
18	Abril	1	Teatro	Artes Escénicas	Un poco de suerte	Director: Willy Semler	1500
19	Abril	3	Exposición	Exhibición de artesanía y Festival Musical	Encuentro de Folclor y Artesanía	Distintas agrupaciones folclóricas de la comuna	1000
20	Abril	20	Exposición	Fotografía	Proyecto INJUV, Brigadas Muralistas	Muestra colectiva	50
21	Mayo	1	Teatro	Juegos, Música y Bail	Disco peque	Compañía: La Maleta	500
22	Mayo	1	Teatro	Artes Escénicas	Ideológicamente falsos, ¿boleto o factura?	Escrita y dirigida por el actor Rodrigo Muñoz	1500
23	Mayo	20	Exposición	Pintura	Exposición de Roberto Famore	Roberto Famore	50
24	Junio	1	Teatro	Teatro Circense	Trilogía Clown	Compañía: Reciclacirco	1500
25	Junio	1	Teatro	Artes Escénicas	Cuestión de Amigas	Compañía Teatro Sol Naciente	1500
26	Junio	2	Concierto	Opera y Soul	Música en tu barrio: Barítono y Soul	Gonzalo Mandini (Tenor) y Mon Cerrat (Blues y Soul)	500
27	Junio	20	Exposición	Pintura	Tránsitos de Color	David Román y Paz Sepulveda	50
28	Julio	1	Danza	Musical	Al Ritmo del Universo	Compañía: Cassis	1000
29	Julio	1	Exposición	Técnica Mixta	Patio 5	Patricio González	150
30	Julio	1	Festival	Festival	Festival de Invierno	Orquesta Juvenil de Macul	3000
31	Julio	1	Teatro	Teatro Familiar	Desglobalízate	Compañía: La Escalera	1500

Fuente: Elaboración Propia

N°	Período 2° Semestre	Funciones	Evento	Tipo	Tema	Artista / Exponente	Capacidad por función
1	Agosto	1	Circo	Circo	Circo Día del niño	Compañía: Reciclacirco	300
2	Agosto	1	Concierto	Orquesta	Concierto Orquesta Sinfónica Estudiantil Metropolitana	Concierto Orquesta Sinfónica Estudiantil Metropolitana.	1500
3	Agosto	1	Musical	Musica Infantil	Frozen, Una Historia Congelada		1500
4	Agosto	1	Musical	Musica Infantil	Cachureos	Cachureos	1500
5	Agosto	1	Teatro	Teatro Infantil	El rey rana	Compañía: Luna Lola Menta	500
6	Agosto	1	Teatro	Teatro Familiar	El Amor a los 80	Protagonizada por Violeta Vidaurre, Raúl López, Soledad Pérez, Rodolfo Orozco, Soledad Barrientos y Carlos Guzmán	1500
7	Agosto	4	Lectura	Cuenta Cuentos Infantil	Cuenta Cuentos	Profesionales de Teatro	40
8	Agosto	20	Exposición	Pintura	Quemando Colores	Yanz Arliss Epoxa	50
9	Septiembre	1	Danza	Ballet Folclorico	Patagonia al Sur del Invierno	Antumapu Historico	1000
10	Septiembre	1	Danza	Danza Folclorica	Muestra folclórica	Unión Comunal de grupos Folclóricos	1500
11	Septiembre	1	Teatro	Artes Escénicas	Se arrienda donde Doña Juana	Compañía Teatro Sol Naciente	1500
12	Septiembre	1	Teatro	Teatro Infantil	La princesa repollito	Compañía Teatro Sol Naciente	500
13	Septiembre	3	Exposición	Exhibición de artesanía y Festival Musical	Encuentro de Folclor y Artesanía	Distintas agrupaciones folclóricas de la comuna	1000
14	Septiembre	3	Feria	Costumbrista	Pueblos Originarios	Pueblos Aimara, Maupuche y Rapa Nui	2000
15	Septiembre	10	Muestra Colectiva	Música, teatro, danza y Brindis	Ricas Remembranzas	Centro Cultura Andino	50
16	Octubre	1	Danza	Danza	Tablao Embrujo	Pedro Fernandez	1500
17	Octubre	1	Festival	Festival	Festival de Primavera	Escuela de Danza Macul	3000
18	Octubre	1	Teatro	Teatro en rima popular	Sueño de una noche de verano	Idea original Héctor Noguera; Dirección Héctor Noguera, Daniel Muñoz	1500
19	Octubre	20	Exposición	Fotografía	Heredero del Basural	Colectivo Fotografico: Darío Barrera, Bastián Carrasco y Manuel Figueroa	50
20	Octubre	20	Muestra Colectiva	Técnicas Plásticas	Trillados	Roberto Aranibar Luna   Justin Earl Grant   Mauricio Paz Viola	50
21	Noviembre	1	Danza	Danza Internacional	3° Encuentro Intercomunal de Danzas Árabes	Escuela Anjavi	3000
22	Noviembre	2	Teatro	Musical	La Tempestad Opera de Corea	De/ Tae-suk oh Cía./ Mokwha Repertory	1500
23	Noviembre	10	Exposición	Nuevos lenguajes artísticos	Laboratorio de Arte Contemporáneo: Talleres Nuevos Lenguajes Artísticos	Alumnos de Colegio de Macul	50
24	Diciembre	1	Feria	Talleres creativos	Distintas expresiones artísticas	Representantes de los distintos talleres artísticos realizados en la comuna	500
25	Diciembre	2	Concierto	Concierto	Concierto Navideño	Coro y la Camerata de la Universidad Andrés Bello	1500
26	Diciembre	2	Concierto	Concierto	Coral de Navidad	Coro Maestro Vicente Bianchi	1500
27	Diciembre	20	Exposición	Pintura	Una hija para la Pintura	Augusto Jara	50
28	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Blues	Felipe Ruif	500
29	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Música Familiar	Banda La Maleta	500
30	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Música Celta	Melkusedeck	500
31	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Boleros	Javier Farías	500
32	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Rock melódico	Flashback	500
33	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Bossanova	Ángela Trío	500
34	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Bossanova	Meditacao Dúo	500
35	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Tangos	Cachafaz	500
36	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Boleros	Javier Farías	500
37	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Jazz	Fog	500
38	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Música Flamenca	Rumabera	500
39	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Bossa - Samba	Con Fusión	500
40	Marzo a Noviembre	9	Concierto	Música al aire libre	Bossa - Samba	Con Fusión	500

### 12.3. Talleres Artísticos y Cultural

Lugar	Tipo	Taller	Cupos	Clases por semana	Días	Horario	Tiempo de clase (hrs)	Valor Mensual	Matrícula Anual
Unidad Vecinal 1	Danza	Danza Árabe	25	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 1	Danza	Flamenco	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 1	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 1	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 2	Artes Manuales	Orfebretía	15	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 2	Artes Manuales	Cerámica	20	1	Sabado	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 2	Artes Visuales	Acuarela	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 2	Artes Visuales	Comic e Ilustración	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 3	Artes Visuales	Pintura (óleo y Acrílico)	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 3	Danza	Tango Básico	25	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 3	Danza	Tango Avanzado	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 3	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 4	Artes Escénicas	Teatro Infantil	15	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 4	Artes Visuales	Dibujo y Pintura	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 4	Artes Musicales	Canto Básico	30	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 4	Danza	Danzas Folclóricas	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 5	Danza	Danza Árabe	25	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 5	Danza	Flamenco	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 5	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 5	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 6	Danza	Danza Árabe	25	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 6	Danza	Flamenco	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 6	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 6	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 7	Artes Manuales	Orfebretía	15	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 7	Artes Manuales	Cerámica	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 7	Artes Visuales	Acuarela	20	1	Viernes	19:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 7	Artes Visuales	Comic e Ilustración	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 8	Danza	Danza Árabe	25	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 8	Danza	Flamenco	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 8	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 8	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 9	Artes Escénicas	Teatro Infantil	15	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 9	Artes Visuales	Dibujo y Pintura	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 9	Artes Musicales	Canto Básico	30	1	Sabado	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 9	Danza	Danzas Folclóricas	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 10	Artes Visuales	Pintura (óleo y Acrílico)	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 10	Danza	Tango Básico	25	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 10	Danza	Tango Avanzado	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 10	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 11	Artes Escénicas	Teatro Infantil	15	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 11	Artes Visuales	Dibujo y Pintura	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 11	Artes Musicales	Canto Básico	30	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 11	Danza	Danzas Folclóricas	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500

Fuente: Elaboración Propia

Lugar	Tipo	Taller	Cupos	Clases por semana	Días	Horario	Tiempo de clase (hrs)	Valor Mensual	Matrícula Anual
Unidad Vecinal 12	Artes Manuales	Orfebretía	15	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 12	Artes Manuales	Cerámica	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 12	Artes Visuales	Acuarela	20	1	Sabado	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 12	Artes Visuales	Comic e Ilustración	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 13	Artes Visuales	Pintura (óleo y Acrílico)	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 13	Danza	Tango Básico	25	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 13	Danza	Tango Avanzado	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 13	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 14	Artes Visuales	Pintura (óleo y Acrílico)	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 14	Danza	Tango Básico	25	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 14	Danza	Tango Avanzado	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 14	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 15	Artes Escénicas	Teatro Infantil	15	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 15	Artes Visuales	Dibujo y Pintura	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 15	Artes Musicales	Canto Básico	30	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 15	Danza	Danzas Folclóricas	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 16	Artes Manuales	Orfebretía	15	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 16	Artes Manuales	Cerámica	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 16	Artes Visuales	Acuarela	20	1	Sabado	19:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 16	Artes Visuales	Comic e Ilustración	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 17	Danza	Danza Árabe	25	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 17	Danza	Flamenco	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 17	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 17	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 18	Danza	Danza Árabe	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 18	Danza	Flamenco	20	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 18	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 18	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 19	Artes Manuales	Orfebretía	15	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 19	Artes Manuales	Cerámica	20	1	Sabado	18:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 19	Artes Visuales	Acuarela	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 19	Artes Visuales	Comic e Ilustración	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 20	Artes Escénicas	Teatro Infantil	15	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 20	Artes Visuales	Dibujo y Pintura	20	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 20	Artes Musicales	Canto Básico	30	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Unidad Vecinal 20	Danza	Danzas Folclóricas	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
Quilin 3250 - Salas 1	Artes Musicales	Taller Orquesta Juvenil	60	1	Sabado	10:00	4	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 2	Artes Escénicas	Escuela de Teatro	60	2	Martes - Jueves	17:30	4	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 3	Danza	Taller de Danza Folclórica Adulto	50	1	Jueves	17:30	2	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 3	Danza	Danza Moderna Joven y Adulto	50	1	Lunes	17:30	2	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 4	Danza	Taller de Danza Folclore Latinoamericano	50	1	Lunes	19:00	2	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 5	Artes Musicales	Taller de Piano	10	1	Lunes a Viernes	16:30	2	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 5	Artes Musicales	Instrumentos Musicales Infantil	30	1	Sabado	11:00	2	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 1	Artes Musicales	Taller de Canto	30	1	Martes	18:00	2	\$ -	\$ 15.000
Quilin 3250 - Salas 2	Artes Musicales	Taller de Guitarra	30	1	Miercoles	15:30	2	\$ -	\$ 15.000

Fuente: Elaboración Propia

#### 12.4. Problemas de Infraestructura en Macul

En la comuna de Macul no existe un teatro o sala de conciertos, estas ofertas por lo general son presentadas al aire libre, aunque muchos vecinos lo disfrutan y agradecen los eventos itinerantes en sus barrios, estos quedan acotados a épocas estivales en donde el tiempo es más favorable. Lo cual limita sobremanera la cartelera a ofrecer.



Como se puede ver en la imagen sobre una representación de Arteballet tuvo que acomodarse a los problemas de infraestructura por diversos arreglos viales que está presentando la comuna.



Así también, los eventos que desarrollan los pueblos originarios, de los cuales Macul destaca a Mapuches, Aymaras y Rapa Nui, quienes tienen un terreno en Av. Quilín con Maratón, que aún no logra sacar todo el potencial para dar a conocer estas culturas indígenas. Quedando relegados por falta de recursos y poca gestión.

Para acentuar el problema que presenta esta Macul se aprecia que tanto la Escuela de Teatro y la Orquesta de la comuna deben compartir el mismo espacio que el área deportiva. Para mitigar el conflicto de no tener un auditorio para eventos culturales, el Municipio transformó lo que era el Gimnasio Municipal en lugar llamado “Gimnasio Teatro Municipal”, el cual debe ser compartido para actividades culturales y deportivas que no guardan relación.

Al ser una estructura originalmente creada para el deporte, no posee las características óptimas para el desarrollo de calidad de actividades como el teatro o conciertos, principalmente por la falta de acústica y escenario acondicionado para esto.





## 12.5. Entrevista

**Nombre:** Wladimir Jeldes

**Cargo:** Encargado Programa Joven y Juventud de Macul

**Lugar:** Departamento de Cultura de la I. Municipalidad de Macul

**Fecha:** 03 de marzo 2016

### 1. ¿Cuáles son tus funciones dentro del área de la cultura?

Me manejo con el contacto de jóvenes de la comuna y a cargo de la radio de Macul, también estamos comenzando reuniones con los centros de alumnos, la idea es saber cuáles son sus intereses, acá lo principal es el deporte y algunos grupos musicales, intentamos apoyarlos e incentivarlos para que no estén en las calles.

### 2. ¿Cuál es el presupuesto de cultura?

Existe presupuesto, pero este no es solo para cultura, ya que se debe dividir en otras áreas, como: deporte, adulto mayor y otros. No sé cuánto es realmente lo que pasan para cultura, pero siempre estamos cortos y a veces hay otras prioridades.

### 3. ¿Por qué Macul no tiene una Corporación como otras comunas? Ustedes son casi los únicos que no tienen una Corporación.

No sé bien, pero acá hemos pensado lo mismo y nos preguntamos por qué. Lo que pasa es que acá



es el Alcalde quien toma las decisiones, lleva muchos años. Hace tiempo se postuló a un Fondart para remodelar el Castillo de Macul, la idea era tener un espacio para la cultura, pero no sabemos que pasó, la plata está, pero el proyecto sigue parado. Creo que aún no saben qué hacer con el departamento que está ahí, del área de proyectos. Obvio que sería ideal tener un lugar como Chinkowe o el GAM, pero igual no tenemos los recursos.

#### **4. Pero pueden postular a los FONDART**

Sí, lo hemos hechos para algunos proyectos, pero no hemos obtenido mucho, es demasiado complicado hacer el trámite y te piden muchas cosas, además si no tienes algo concreto quedas fuera. Algo nos falta. El otro problema es que como Municipio no podemos pedir donaciones, ahí sería bueno tener una corporación.

#### **5. Si tuvieran los fondos, tienen algún lugar donde hacer una construcción, algo así como Peñalolén.**

Acá en Macul ya casi no queda nada, todo ha sido vendido a las constructoras, solo veo la posibilidad del Castillo de Macul. También podría ser el sector de Quilín con Maratón, allá tenemos un lugar con los grupos indígenas: Aymaras, Mapuches y Rapa Nui. Ellos se ganaron un FONDART para la creación de ese espacio, aunque todavía falta mucho para que este todo terminado, solo tienen la Ruca y un Moai, más otras pequeñas cosas. Les hemos dicho que deben apurarse para concluir todo el proyecto, porque si la gente no ve nada ahí, comenzarán a preguntar porque la Municipalidad no hace algo. Existen varios interesados en terrenos, sobre todo las constructoras, pero no son los únicos. Ese lugar es bien grande, quizás ahí podrían hacer un Centro Cultural, habría harto espacio.

#### **6. En Macul, tienen un teatro o sala de conciertos, por lo que hemos averiguado solo está este gimnasio.**

Ese es nuestro Teatro Gimnasio, tenemos que compartirlo con el área de deporte y otras asociaciones, pero es lo que tenemos. Acá generalmente lo ocupa nuestra escuela de teatro, tenemos mucha gente inscrita y cada año vienen nuevos postulantes, con el tiempo tuvieron que hacer una selección, porque eran demasiados y no se podía dar abasto. La escuela de teatro es súper conocida en Macul, siempre están haciendo presentaciones por la comuna, incluso han participado en otras comunas. También tenemos la escuela de música, estamos en formación de una orquesta, son hartos participantes, no recuerdo bien el número, pero la mayoría son jóvenes.

#### **7. Y los talleres que tienen, donde los hacen, asiste mucha gente.**

Acá en el municipio tenemos salas, son súper grandes, como para 100 personas cada una, si no es que más. Lo talleres se llena de gente, la cantidad depende de cada curso, pero siempre es mucha gente.

#### **8. Vimos que tienen cursos autofinanciados y otros gratis. ¿Cuál es la diferencia?**

Los cursos autofinanciados son propuestas de algunos profesores, ellos presentan el proyecto a la

Municipalidad y lo ofrecen a la gente, si se arma el curso este se da, nosotros solo prestamos las instalaciones.

**9. Volviendo al Centro Cultural, las personas les comentan sobre lo que ven en otras comunas o ellos van participan en los eventos que otros centros ofrecen.**

Claro, uno siempre escucha lo que ocurre afuera, igual estamos cerca de los vecinos y muchos de acá tienen parientes en Ñuñoa. Como también tenemos gente que se ha ido de Macul, pero igual vienen a los talleres porque les gusta cómo se hacen acá, están acostumbrados. En general, quienes siempre han vivido acá no van para otras comunas, sino que nos piden a nosotros que hagamos algo. Hay de todo, lo que están de acuerdo y lo que no, reclamos también hay, pero son los menos.

**10. Pero las personas no les piden un lugar como Chimkowe.**

Siempre hay gente que comenta sobre lo que hacen en otras comunas, que cómo todavía no tenemos un lugar propio y esas cosas, pero igual pesa que los reclamos son hechos a través de los dirigentes vecinales, que más bien piden seguridad, luminarias y otras cosas típicas, entonces la cultura pasa a segundo plano, ya que, entre tener un hoyo en la calle o un centro, la gente prefiere la calle. Todo depende de quien haga el reclamo. Pero como dije, los dirigentes son lo que más peso tienen, muchos han vivido siempre en la comuna y ya saben cómo moverse. Es difícil darles el gusto a todos.

**11. Vimos que existen varias agrupaciones culturales en la comuna, ellos solicitan apoyo a la Municipalidad.**

Obvio, siempre están pidiendo que les ayudemos a realizar sus eventos, claro que nosotros solo les facilitamos algunas cosas, como iluminarias o equipos de sonido, cosas así, es lo que podemos dar. Si tuviéramos un espacio nuestro, quizás la ayuda sería mejor. Como ven, muchas actividades son hechas acá en el municipio, ahora mismo está terminando una de las ferias de los vecinos, donde ofrecen sus productos, cosas que hacer ellos.

## 12.6. Población comuna de Macul y Proyección de crecimiento

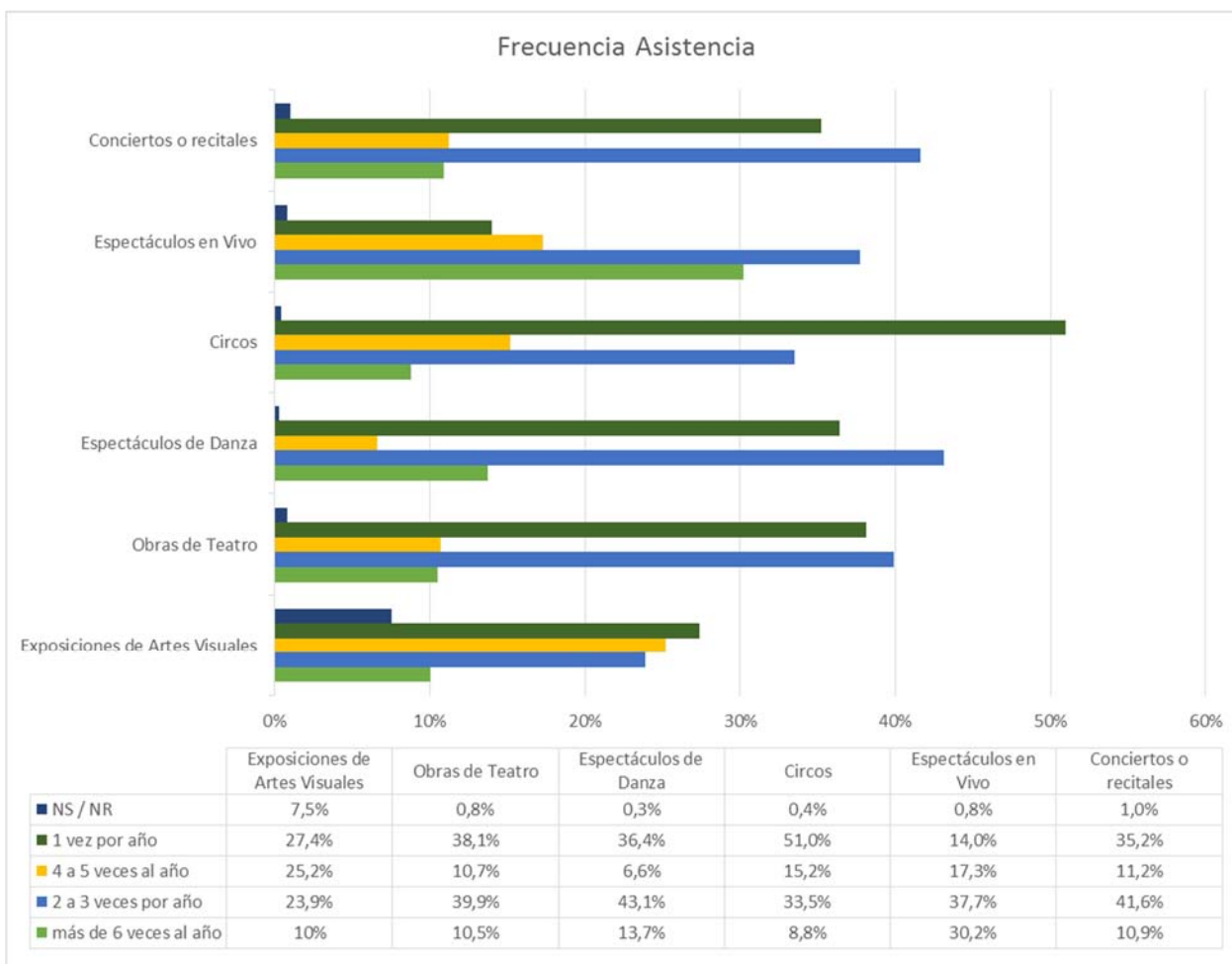
Población comuna de Macul y proyección de crecimiento						
Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Total</b>	<b>124.015</b>	124.492	124.905	125.273	125.596	125.855
<b>Hombres</b>	<b>59.654</b>	59.888	60.095	60.279	60.439	60.570
<b>Mujeres</b>	<b>64.361</b>	64.604	64.810	64.994	65.157	65.285
<b>Total</b>	<b>124.015</b>	124.492	124.905	125.273	125.596	125.855
<b>Menores de 15</b>	<b>20.773</b>	20.654	20.530	20.405	20.301	20.203
<b>15-59</b>	<b>79.791</b>	79.651	79.406	79.073	78.631	78.105
<b>60 años o más</b>	<b>23.451</b>	24.187	24.969	25.795	26.664	27.547
<b>Porcentajes</b>						
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Hombres</b>	<b>48,10</b>	48,11	48,11	48,12	48,12	48,13
<b>Mujeres</b>	<b>51,90</b>	51,89	51,89	51,88	51,88	51,87
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Menores de 15</b>	<b>16,75</b>	16,59	16,44	16,29	16,16	16,05
<b>15-59</b>	<b>64,34</b>	63,98	63,57	63,12	62,61	62,06
<b>60 años o más</b>	<b>18,91</b>	19,43	19,99	20,59	21,23	21,89
<b>Indicadores</b>						
<b>IM (por 100 mujeres)</b>	<b>92,69</b>	92,70	92,72	92,75	92,76	92,78
<b>IAM (por 100 menores de 15 años)</b>	<b>112,89</b>	117,11	121,62	126,42	131,34	136,35
<b>IDD (por 100 personas PA)</b>	<b>55,42</b>	56,30	57,30	58,43	59,73	61,14
<b>Crecimiento anual de población</b>		0,38%	0,33%	0,29%	0,26%	0,21%
<b>Crecimiento acumulado de población</b>		0,38%	0,71%	1,00%	1,26%	<b>1,46%</b>

*Tabla de habitantes de comuna de Macul y estimación de crecimiento. Fuente INE*

[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/proyecciones2014/indicadores\\_comunas\\_2002a2020.xls](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones2014/indicadores_comunas_2002a2020.xls)

El crecimiento esperado para la comuna por los próximos 5 años es menos de 1,5%, por lo que se considera en los cálculos como población constante de 124.015 habitantes.

## 12.7. Frecuencia de Asistencia



Fuente: Elaboración Propia. Con datos de Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012

## 12.8. Eventos Culturales impartidos por Corporaciones Culturales en Santiago

# Cultura

---

## Muestra de Egipto suma 150 mil personas en su primer mes

La exposición con cerca de 400 piezas de hasta 3 mil años de antigüedad, traídas desde el Neues Museum de Berlín, se proyecta como la más concurrida del Centro Cultural La Moneda hasta la fecha.

Denisse Espinoza  
26 de mayo del 2016 / 02:30 Hrs

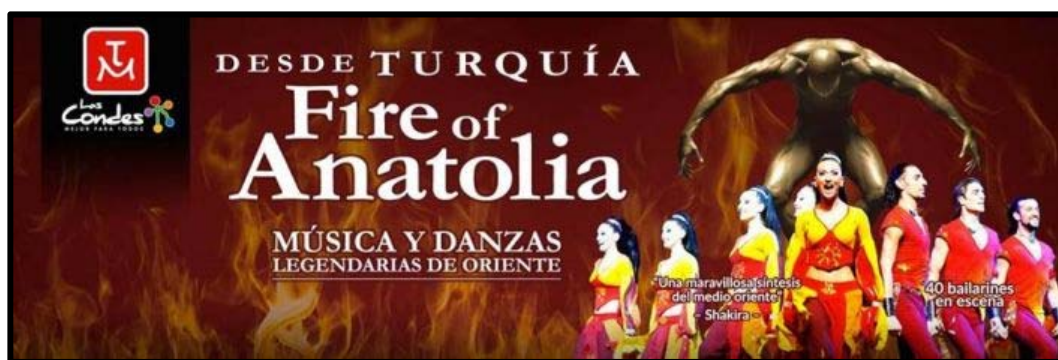


## Cultura

### Aplaudido espectáculo de danzas de Turquía llega por primera vez a Chile

Fire of Anatolia es un show que representa las danzas ancestrales de ese país, con 40 bailarines en escena. El espectáculo ya se ha montado en 80 países y debuta en Chile entre el 28 de abril y el 8 de mayo.

Constanza Troncoso  
27 de abril del 2016 / 15:20 Hrs



#### 12.9. Hijos Ilustres reconocidos por su aporte cultural

Existen muchos artistas de diferentes disciplinas que se convierten en Hijos Ilustres de sus comunas o que han crecido y aportado algo que los destaca para recibir este reconocimiento. Se pueden ver ejemplos como: Conchalí con su referente Zalo Reyes (cantante); Ñuñoa con Claudio Narea (músico), José Rosasco (escritor) y Nemesio Antúnez (pintor); La Serena con Alicia Argandoña (Pintora y artista visual), entre otros.

Incluso en Macul se pueden mencionar a:



Grafitero, Nelson Rivas, más conocido como Cekis, quien se convirtió en un reconocido pintor mundial.

Roberto Bravo, es Hijo Ilustre de Macul y un destacado pianista Nacional, reconocido como uno de los mejores de Latinoamérica.

Quien desde hace 12 años se presenta de manera ininterrumpida en la comuna de Macul, ofreciendo conciertos gratuitos a la comunidad.





Valeria Chacón Piñeiro (19), es una joven pianista de la comuna de Macul.

Se ha destacado en varios concursos nacionales y ha estudiado con importantes referentes de talla mundial.

#### **12.10. Educación y Cultural**

El centro cultural “Chimkowe” de Peñalolén, en la actualidad a través del programa de embajadores culturales tiene como fin coordinar y vincular actividades artísticas y culturales, difundir las actividades que constantemente realizan las distintas áreas de la Corporación Cultural y generar mesas de trabajo para profundizar contenidos comunes entre la Corporación Cultural y los colegios. Por ahora, abarca los 14 establecimientos educacionales municipales de la comuna, teniendo 12 de ellos participación en las actividades.

Como objetivo general señalan: *“Potenciar la valoración e integración del arte y la cultura en la educación y de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación a través del desarrollo de la creatividad, la formación cultural y artística, y el desarrollo de capacidades socio afectivas de los/as estudiantes. Además busca promover y difundir proyectos concretos y buenas prácticas en el tema, fortaleciendo la cooperación entre los actores principales, promoviendo la diversidad, el diálogo cultural e intercultural y la cohesión social.”*



### 12.11. Características de la Industria Creativa en Chile

En Chile, se están recién familiarizando con este concepto de Industrias creativas, en donde el conjunto de creación, producción y comercialización de contenidos culturales son un factor a considerar en el crecimiento económico del país. Esto se fundamenta en una investigación realizada por el Consejo Nacional para la Innovación y la Competitividad en el año 2007, donde señala que las Industrias Creativas son uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento. *(Anexo 12.12) sin requerir mayores esfuerzos por parte del Estado.*

Según artículo del 2014, la industria creativa en Chile creció un 14% en los últimos cinco años, se aprecia que la Industria se ha mantenido constante en torno al 1,6% de PIB. Por otro lado, se observa que los países como Ecuador presenta un 5%, Argentina un 3.5% y al 3.4% en Colombia- *“por lo que existe una gran oportunidad para el país de crecer y desarrollar aún más sus industrias creativas”, comentó Zurita*<sup>5</sup>.

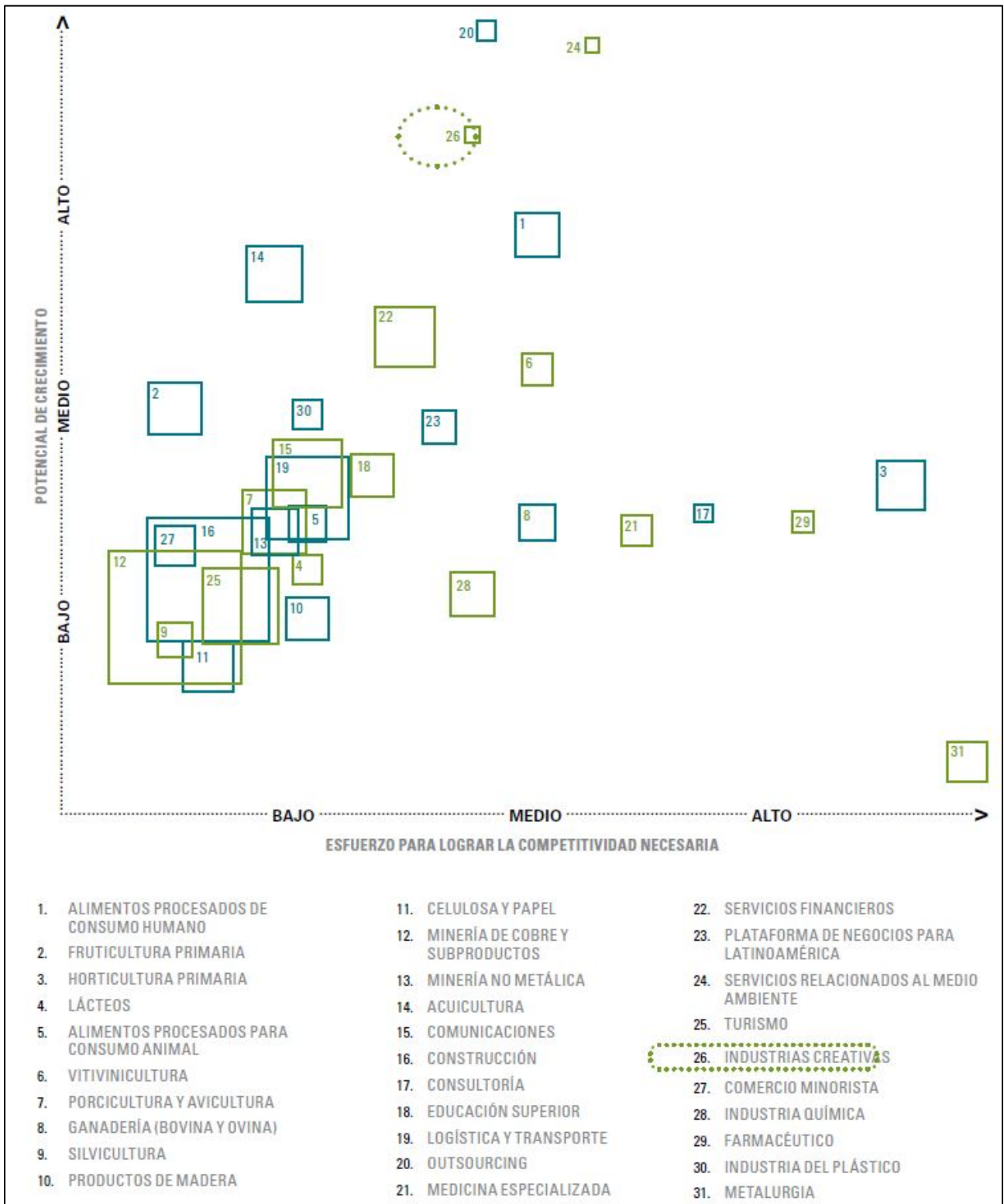
De lo obtenido en el documento “Convención Nacional – Síntesis Información Cultural”, agosto 2015, se señala que existen registradas 32.767 empresas creativas a nivel nacional, de lo cual el 57% pertenece a la Región Metropolitana. Además, las empresas creativas al año 2011, alcanzaron ventas por USD\$11.368 millones, las que equivalen al 1,4% del total de empresas del país.

<sup>5</sup> Artículo de [www.biobiochile.cl](http://www.biobiochile.cl) Marzo 2014 – sobre el documento de Mapeo de las industrias Creativas en Chile y expuesto por Matías Zurita, Jefe Departamento de Estudios del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes



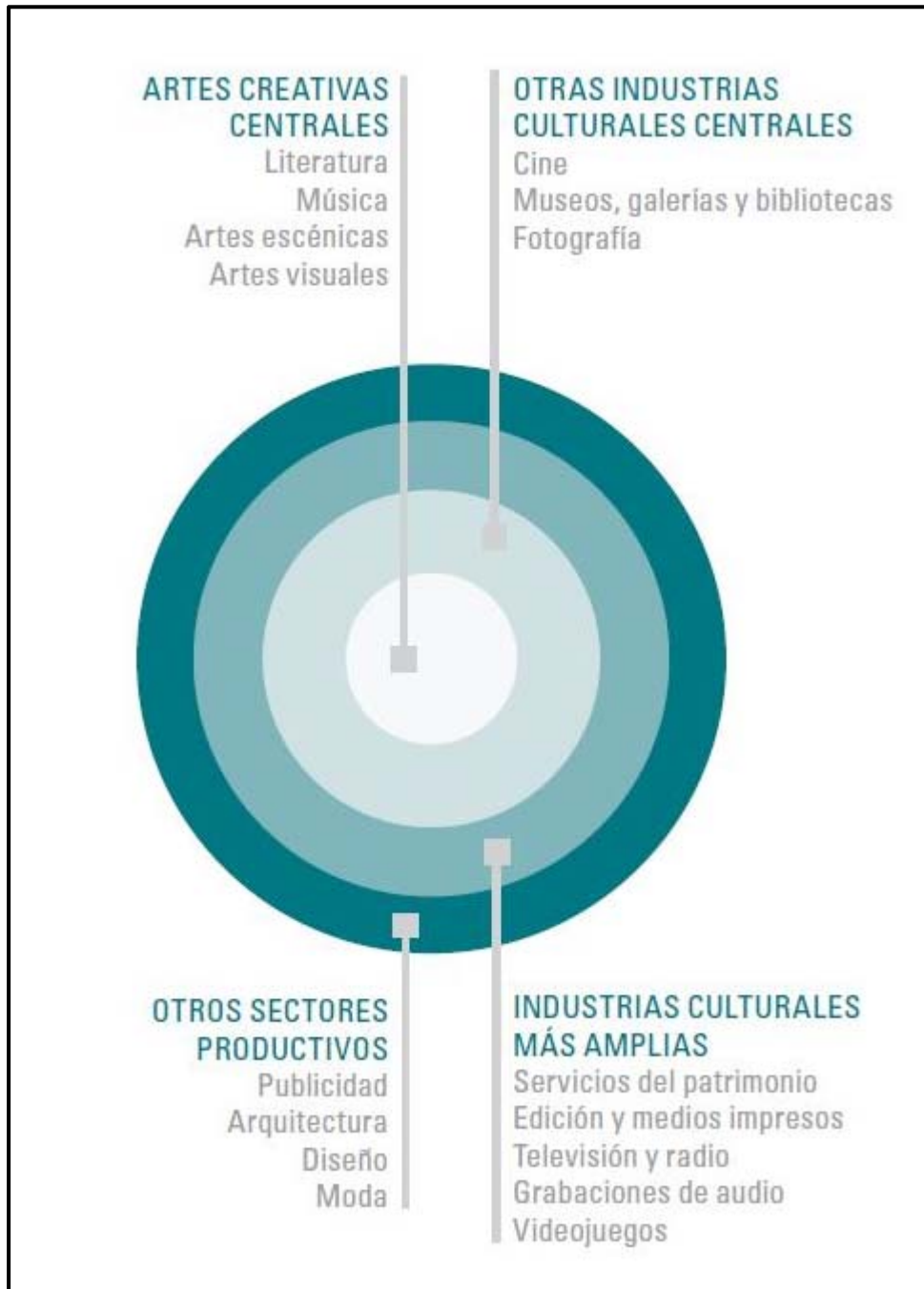
## 12.12. Mapeo Industria Creativas: Potencial de Crecimiento

Sectores de la economía chilena, según potencial de crecimiento y esfuerzo para lograr la competitividad necesaria.



Fuente: Mapeo de Industrias Creativas

### 12.13. Modelo de círculos concéntricos de Throsby



*Fuente: Mapeo de Industrias Creativas*

### 12.14. Análisis Externo PESTEL

Político: Existe un gran interés del Estado por fomentar el desarrollo cultural equitativo para el país, esto se sustenta con la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) en el 2003. Los cuales formularon la “Política Cultura 2011-2016” que articula en torno a los ejes de creación artística, patrimonio cultural y participación ciudadana.

*“Este eje de participación tiene como función facilitar el acceso a las manifestaciones culturales, a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetivos culturales. Esto con el objetivo de incrementar y formar nuevas audiencias y la generación de hábitos de participación cultural en la comunidad. De ahí que resulte imprescindible garantizar espacios participativos para el desarrollo cultural y artístico del país, espacios que van más allá de una necesaria infraestructura emplazada en un territorio determinado, sino que implican posibilidades de acceder e integrar redes nacionales e internacionales de creación, gestión y difusión de contenidos y bienes.”* Extracto Política Cultura 2011-2016.

Por lo mismo, en los últimos 10 años se han construido varios centros culturales apoyados financieramente por la CNCA, creando infraestructura moderna y de primer nivel que pueda cumplir con el principal objetivo “acercar a la comunidad a la cultura”. Cada uno de estos centros busca distinguirse de otras comunidades fortaleciendo su propia identidad comunal, para que así los habitantes puedan sentirse identificados con el lugar y hacerlo parte de ellos, ya que son los principales dueños quienes mantendrán al centro con vida.

Legal: Para fortalecer y potenciar el desarrollo de la cultura en Chile, es que se crea la Ley Valdés artículo 8 N°18.985 en los años 90’, con el propósito de incentivar la participación privada, tanto de empresas como personas, en el apoyo financiero para proyectos artísticos, patrimoniales o culturales. En los siguientes años hubo varias modificaciones, es como en el 2013 se crea la ley de donaciones con fines culturales N° 20.675, que amplía los tipos de donantes de dos a seis, incorporando nuevos beneficiarios y otros puntos que antes no fueron considerados.

A su vez, esta ley permite a los donantes, sean empresas o personas, la posibilidad de obtener beneficios tributarios. Las donaciones entregadas pueden ser en dinero o especies.

Para la establecer una Corporación, se rige por la Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública y por título XXXIII del Libro I del código civil. En donde se rescata lo siguiente: no existe un mínimo de personas para formarla, pero se debe tener en cuenta que al menos se requieren 3 personas (presidente, tesorero y secretario); el fin debe ser no lucrativo y debe poseer una organización definida (directorio, asamblea, órgano disciplinario, etc).

Además, se debe tener presente al decreto supremo n° 84 del 18 de julio de 2013 del Ministerio de Justicia, en donde se encuentra el Registro Nacional de Persona Jurídicas sin fines de Lucro, que detalla la constitución, modificación, disolución y extinción de las corporaciones.

Las Corporaciones Culturales Municipales deben ser autorizadas por el respectivo Concejo Municipal y estarán sujetas a la fiscalización de: Contraloría General de la República, por la unidad de control de la respectiva municipalidad y por el Ministerio de Justicia. Otra de sus obligaciones, es

que deberán tributar en conformidad con la ley.

Pasos para constituir una Corporación Cultural Municipal:

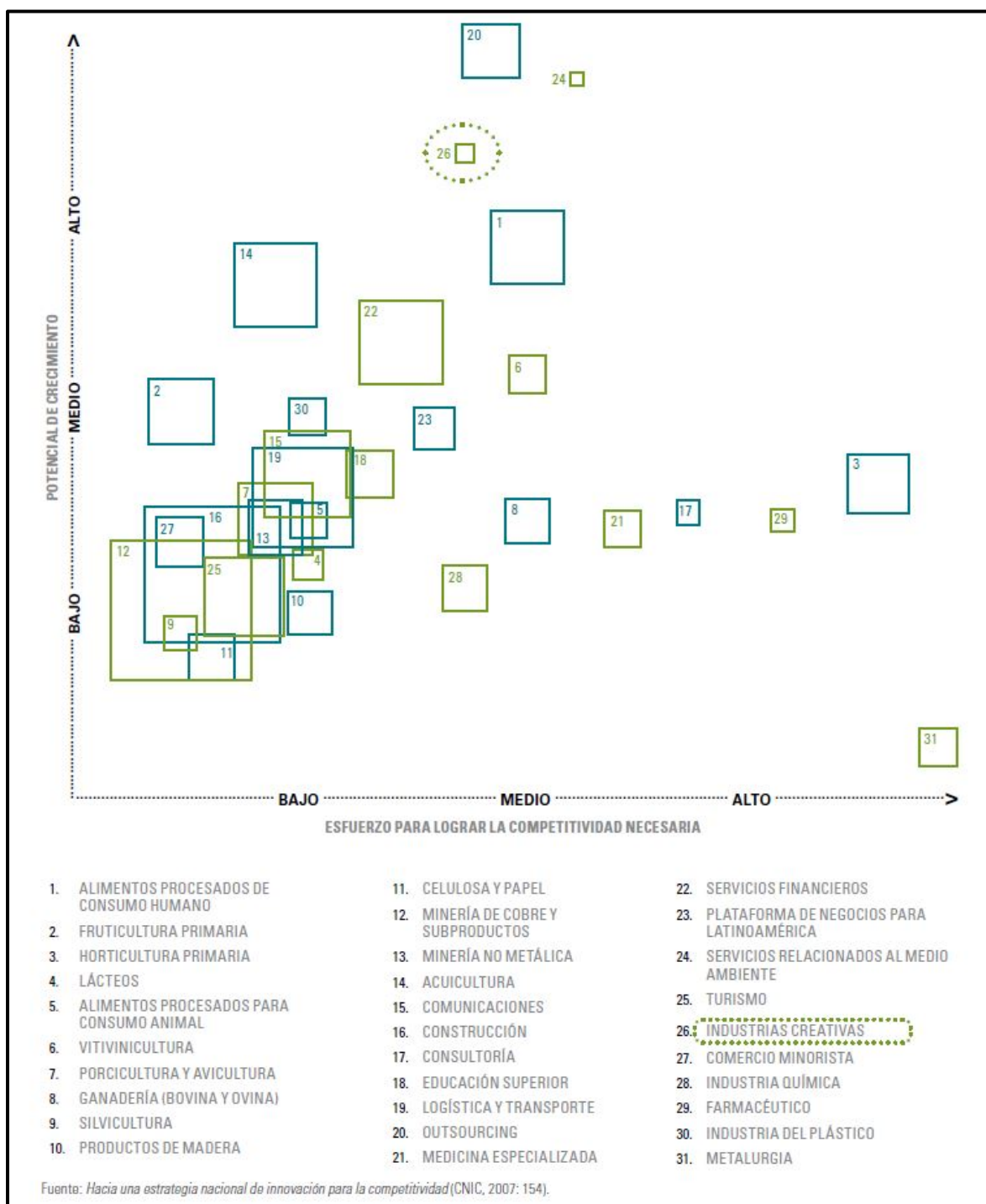
- a) Deberá contarse con el acuerdo del concejo municipal que apruebe la creación de una corporación municipal o participe en ella.
- b) Una vez obtenido el acuerdo y emitido el pertinente certificado o decreto deberá convocarse a una sesión con los integrantes de la futura corporación municipal en que:
  - Se constituirá la corporación municipal cultural.
  - Se aprobarán los estatutos conforme a los cuales se registrará.
  - Se elegirá un directorio provisorio.
- c) Debe realizarse el depósito de los estatutos en la Secretaría Municipal correspondiente, dentro de los 30 días siguientes a su otorgamiento.
- d) Posteriormente, y dentro de los 30 días siguientes a la fecha del depósito, el secretario municipal podrá objetar fundadamente dicha constitución, salvo que se hayan utilizado cláusulas de los modelos de estatutos aprobados por el Ministerio de Justicia, caso en el cual el secretario municipal no podrá objetar dichas cláusulas.
- e) Una vez transcurrido dicho plazo sin que se hubiesen realizado objeciones o subsanadas estas, se procederá a su inscripción en el Registro Civil, momento a partir del cual adquiere personalidad jurídica.
- f) Para apoyar este proceso, el Ministerio de Justicia ha puesto a disposición de la ciudadanía propuestas de diferentes estatutos según la naturaleza de la organización.

Económico: A pesar de la desaceleración económica que está viviendo el país, en lo expresando en el documento “Consejo Nacional para la Innovación y la Competitividad” en el año 2007, señala que las Industrias Creativas son uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento.

Según este informe el potencial de crecimiento del sector creativo dentro de los próximos 10 años es casi el doble del actual, esto sin la necesidad que el Estado deba efectuar un esfuerzo mayor para potenciar dicho crecimiento.

Tal como se expresa en el gráfico siguiente.

Mapeo Industria Creativas: Estimación del crecimiento potencial de los sectores económicos a 10 años



Esta investigación tomo a 33 sectores económicos considerados con mayor potencial de crecimiento. En donde los elementos determinados para esta selección fueron:

- Posibilidad de consolidación de distintas oportunidades.

- El tamaño actual y esperado del sector.
- Compatibilidad con ventajas competitivas actuales o factibles de ser desarrolladas en la economía chilena.
- Posibilidad de que el sector pueda ser considerado más bien como una plataforma transversal que sustente a otros sectores que como un rubro individual.

Actualmente la industria creativa en Chile equivale al 1,6% del PIB, una de las metas del gobierno de Michelle Bachelet es doblar estas cifras dentro de los próximos 10 años, esperando que con el tiempo este valor se acerque a los países de la OECD, donde el sector representa un 7% de la economía. Según un estudio Programa Estratégico Nacional “Economía Creativa” realizado por el gobierno de Chile en diciembre del 2014, la economía creativa demostró una tasa de crecimiento anual de 14% en el periodo 2002-2008.

Por otro lado, en marzo 2015 el gobierno instaura el Comité Interministerial de Fomento de la Economía Creativa, en donde la principal función será asesorar a la mandataria en el diseño e implementación del Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa (PNFEC). Ya que se reconoce que el crecimiento de esta industria, traerá nuevos empleos y ganancias de exportación, como si mismo ayudara a la inclusión social, diversidad cultural y desarrollo humano, según lo expresado por UNTCD en el año 2010.

Tecnológicos: Hoy en día, Chile presenta un porcentaje de usuarios de internet del 72,4% según lo analizado por “índice país digital” en el 2016, esperando que al 2020 esto se convierta en un 95% de desarrollo digital. También es destacable que en Macul, el uso de internet equivale al 73,1 % del total de población, dentro de esto se debe considerar que quienes más usan internet son los grupos etarios jóvenes y adultos, mayores de 15 y menores de 60 años.

Es importante mencionar que la Municipalidad de Macul es el primer municipio en adquirir un Data Center que les permitirá no depender de proveedores y posicionarse como un centro de datos municipal con una fuerte área de informática. Esto da cuenta de lo relevante que es el desarrollo tecnológico para el municipio, lo que implica que el uso de la tecnología digital es primordial y hay que estar atento a los cambios que vaya sucediendo en el tiempo.

A su vez hay que tener en cuenta el valor que tienen las redes sociales para la sociedad, el cual se ha transformado en un canal de comunicación más usado por la gente. Según un reporte del diario La Segunda, en junio 2015, los chilenos frecuentan las redes en 95% de las mujeres y 82% de los hombres, entrando todos los días a internet, en contra del solo 3% de personas que no participa en ninguna red social. El aspecto de las redes sociales es muy recomendable para hacer publicidad y es uno de los medios más utilizado por las empresas.

En cuanto a los equipos que puedan ser usados en los eventos, existe una amplia gama de marcas y proveedores que ofrecen las mejores tecnologías, lo esencial es estos sean de alta calidad y asequibles al presupuesto, pero sobre todo sean amigables con el medio ambiente.

Ecológicos: A nivel país existen leyes que protegen el medio ambiente, además la protección ambiental fue incorporada en la Constitución (1980) que indica: "cada ciudadano tiene derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación y el Estado debe velar por la protección de éste". Es importante señalar que la comuna de Macul presenta un departamento de Medio Ambiente que su principal función es mejorar la calidad de vida del entorno de sus habitantes, por esta razón tiene variados programas sanitarios y control de plagas.

Al considerar estos aspectos es primordial que la corporación vele por el bienestar del medio ambiental en el cual se desarrollan los eventos, es por esto que los equipos utilizados en cada una de las actividades deben presentar las características de ahorro energético, en este caso los equipos adquiridos deberán contar con la etiquetación de eficiencia energética inclinándose por los de consumo en modo "stand-by". En cuanto a las luminarias estos también deberán ser seleccionados por su eficiencia energética. En conjunto, cualquier tipo de tecnología deberá cumplir con los estándares de calidad para el ahorro de energía y es fundamental que exista una mantención óptima para que todos los aparatos funcionen correctamente, previniendo que se transformen en un contaminante o basura no reciclada.

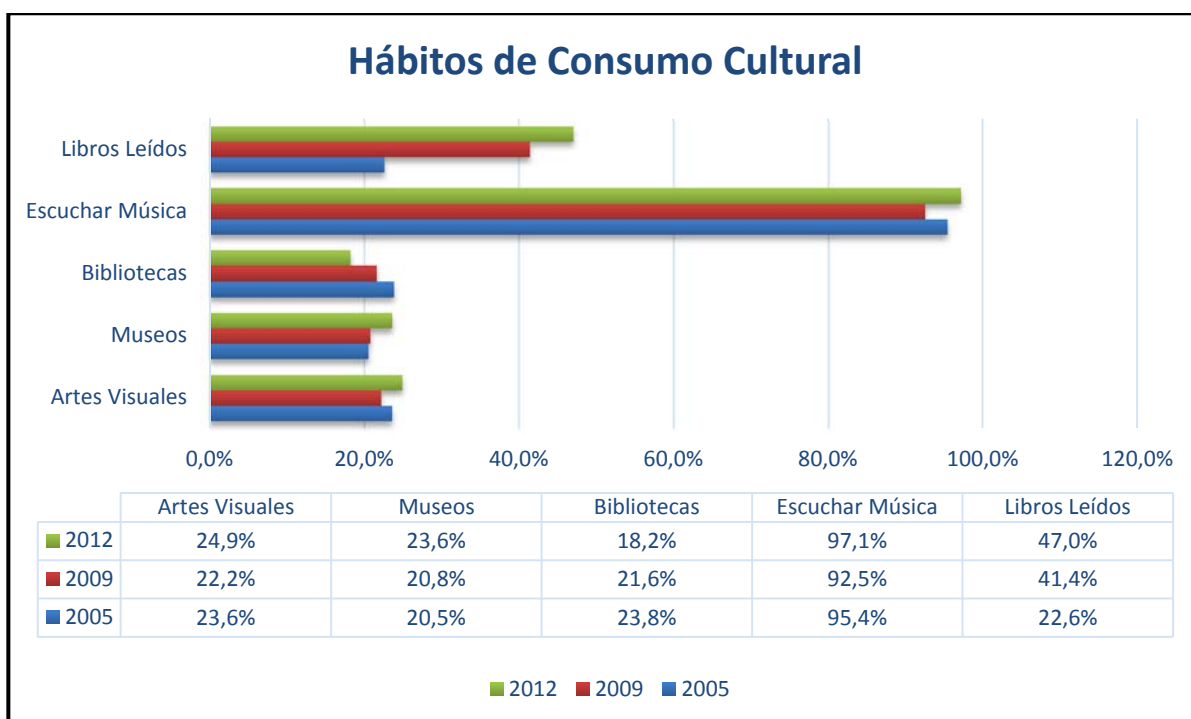
Otro factor relevante para los habitantes de Macul, según lo expresado en los cabildos, es mantener los espacios públicos libres de residuos, basura y con especies arbóreas en buen estado, lo implica para la Corporación preocuparse de que cada espacio utilizado para cualquiera de las actividades realizadas es fomentar y conservar la limpieza de la zona.

Social-culturales: Según lo extraído de la ENPCC 2012 (Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural, Análisis Descriptivo), se puede obtener lo siguiente:

- En países europeos y Estados Unidos se han desarrollado varios estudios sobre consumo cultural, preferencias artísticas, estilos de vida y uso del tiempo libre, que ha permitido ser un factor relevante para gobiernos y académicos. En cuanto a Latinoamérica solo países como Argentina, Uruguay y México poseen estudios que les han permitido diseñar las políticas culturales nacionales. Los principales factores que se han estudiado son: prácticas culturales, tenencia de objetos culturales y las inclinaciones de la población, así también, se han estado incluyendo variables de gustos musicales o lectura.
- En Chile, también se han realizado estudios en los últimos 10 años que han permitido tener

un acceso a la información sobre el consumo cultural de los chilenos. Para poder ordenar este asunto, la CNCA, en el documento “Marco de Estadísticas Culturales de Chile”, definen como instrumentos de medición del consumo cultural los siguientes, esto separándolos en dos grandes grupos:

- Dominios Culturales: Patrimonio, Artes Escénicas, Artes Visuales, Artesanías, Artes Literarias, Libros y Prensa, Artes Musicales, Medios Audiovisuales e Interactivos, y finalmente, Arquitectura, Diseño y Servicios Creativos.
  - Infraestructura y Equipamiento, Educación, esto porque son un actor importante en cuanto a la producción y trasmisión de la cultura.
- Hábitos de consumo de los chilenos según los años 2005, 2009 y 2012 (ENPCC), de una muestra obtenida del total de la población nacional, se destacan los siguientes resultados.



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Encuesta nacional de Participación y Consumo Cultural – 2012

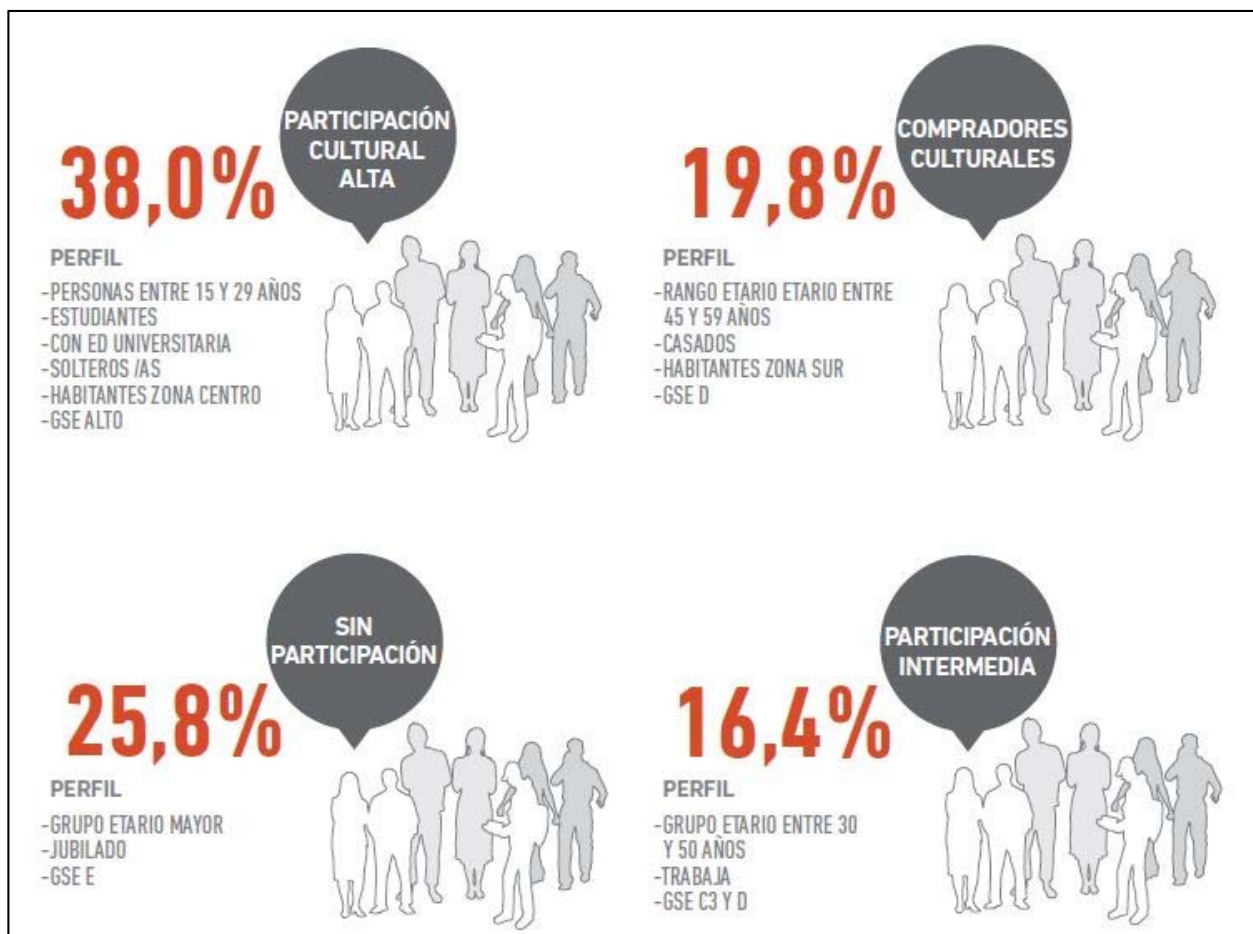
- Índices que destacan en este ámbito y que consideran el grupo de chilenos residentes urbanos mayores de 15 años.

Índice	Alta	Media	Baja	Nula
Asistencia a Espectáculos Culturales	10,60%	44,30%	35,50%	10,60%
Hábitos de consumo cultural	6,90%	44,90%	40,00%	7,90%
Compra de productos culturales	50,10%	30,30%	17,40%	2,10%
Formación y práctica cultural	7,40%	16,40%	49,60%	26,50%

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Encuesta nacional de Participación y Consumo Cultural – 2012



➤ Perfil de consumo cultural entregado en el documento ENPPCC 2012:



➤ Resumen de las principales razones para no participar o asistir a este tipo de actividades.

Razones de No asistencia	Artes Visuales	Arte Escénicas				Artes Musicales	Bibliotecas	Cine	Patrimonio	
	Exposiciones Varias (Pintura, Fotografía, Escultura, Video, Grabado, Performance e instalaciones)	Teatro	Danza	Circo	Otros Espectáculos en Vivo	Conciertos o Recitales en Vivo	Consultas Varias	-	Sitios Naturales	Museos
Falta de tiempo	41,4%	38,9%	34,9%	31,3%	32,7%	29,4%	30,6%	31,2%	32,0%	43,8%
No le Interesa o no le gusta	16,6%	17,3%	22,2%	32,1%	17,5%	17,2%	29,0%	18,8%	8,5%	17,9%
Falta de Dinero	7,3%	13,7%	10,9%	15,0%	-	31,0%	-	21,3%	-	-
No har lugar para realizar estos eventos	8,5%	9,0%	7,8%	3,9%	28,2%	5,8%	2,0%	7,7%	19,7%	11,2%
Falta de Información	7,7%	9,0%	11,9%	2,3%	-	4,8%	-	0,7%	14,6%	7,2%
Falta de Costumbre	7,3%	6,0%	7,4%	7,7%	9,9%	4,4%	-	6,5%	9,0%	11,7%
No existen conciertos	-	-	-	-	-	1,6%	-	-	-	-
Otra Razón	4,4%	4,0%	4,2%	6,7%	9,1%	5,4%	3,2%	5,7%	13,6%	5,8%
NS / NR	0,6%	0,0%	0,7%	0,9%	2,5%	0,4%	0,5%	0,8%	1,2%	1,2%

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Encuesta nacional de Participación y Consumo Cultural – 2012

De los puntos analizados se destaca el impacto positivo que presenta para el proyecto el factor Político y Legal, ya que existe un alto interés por el desarrollo cultural a nivel país que potencia este tipo de ideas, además de prestar ayuda necesaria para diversas propuestas provenientes del Estado y de privados, esto último permite que empresas puedan entregar financiamiento para este tipo de corporaciones y con esto obtener beneficios tributarios. Así mismo el alto potencial de crecimiento y los esfuerzos para continuar potenciando el desarrollo de las Economía Creativa, apuntan a que las iniciativas en esta área se verán favorecidas.

Aunque los factores socioculturales y ecológicos tienen puntos importantes a considerar, es trabajo de la Corporación crear espacios para que los impactos negativos señalados puedan cambiar con el tiempo, esto a través de la generación de actividades acorde a los gustos y necesidades de la población, que lo incite a querer participar aun cuando su tiempo sea limitado.

## 12.15. Análisis Externo de las 5 fuerzas de Porter

### ➤ Amenazas de Nuevos Entrantes:

Al consolidar el acuerdo de Macultura con la I. Municipalidad de Macul, la corporación cultural comunal creara barreras de entradas altas, ya que no podrá existir otra corporación con estas características dentro del territorio de la comuna. Quedando todo el terreno de la comuna resguardado para la corporación.

**Barreras de Entradas: Alta**, siendo un factor positivo de alto impacto.

### ➤ Poder de negociación de clientes

Existe una gran variedad cultural y artística ofrecida en la región, lo que permite un alto poder de negociación a los clientes que pueden optar a estas actividades, en muchos casos, de forma gratuita o por precios bastante accesibles. Asimismo, muchos de estos consumidores están dispuestos a pagar un elevado precio si el evento en cuestión es de calidad y reconocimiento mundial, como suelen ser los conciertos masivos, incluso obligando a sus participantes a largos traslados para asistir o para obtener una entrada.

**Poder de Clientes: Alto**

### ➤ Poder de negociación de proveedores

Dentro de los proveedores se pueden dividir en dos grupos: Quienes financian y Quienes ofrecen sus actividades culturales.

Desde el punto de vista de **Quienes Financian** es importante señalar que la principal fuentes de financiamientos de estos entes son: cooperación internacional, licitaciones públicas convocadas por el Estado y Autogestión. Por lo tanto, al considerar los primeros puntos, es sabido que los recursos no siempre alcanzan para todos y estos deben ser de algún modo “ganados”. Además, de tener que competir por estos recursos, se debe considerar que bajo la Ley de Donaciones cualquier entidad que este contenida en estas *“Universidades e institutos profesionales, la Dirección de bibliotecas archivos y museos, DIBAM, los Museos estatales o municipales, los propietarios de inmuebles con declaratoria patrimonial, las bibliotecas, las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias funcionales, y las corporaciones y fundaciones”*, pueden postular a estos beneficios. También se deben considerar a quienes entregan sus donaciones en especies

En este caso, el poder de quienes financian eventos de índole artístico y cultural tiene un elevado impacto, ya que no son muchas las empresas para la cantidad de solicitantes, y estas deben considerar también cuál de todos estos patrocinios les favorece más, ya sea por los beneficios tributarios o por la imagen que desean destacar.

Dentro de este grupo están quienes ofrecen sus servicios de infraestructura adecuada para los diversos eventos. Existe una gran demanda de estas actividades en el ámbito privado que está en condiciones de pagar por estos servicios de mayor calidad.

#### **Poder de Proveedores: Alto**

Desde el punto de vista de **Quienes Ofrecen** existe una gran cantidad de eventos de índole artístico/cultural que desean darse a conocer en el ámbito nacional, pero que no siempre son considerados o no logran patrocinios, esto puede ser por no poder demostrar su experiencia o porque son dirigidos a un público no masivo. En este punto su capacidad de negociación es medio baja, ya que no siempre tienen las puertas abiertas para sus presentaciones y mucho menos financiamiento, lo que los motiva a ir de puerta en puerta ofreciendo sus eventos. Sin embargo, lo que aumenta su poder de negociación es cuando están organizados o tienen alguien que gestione sus actividades.

Por otro lado, si se habla de proveedores de un nivel de calidad elevada y que estén en boga, es más complicado interesarlos porque sus precios son mucho más elevados y sus agendas más completas. Este grupo presenta un alto poder de negociación, ya que son invitados recurrentemente para actividades masivas y pueden escoger de acuerdo a sus intereses.

#### **Poder de Proveedores: Medio/Alto**

##### ➤ Amenazas de sustitutos

Considerando a la Industria Creativa, se puede decir que los sustitutos provienen de todo lo relacionado con la Industria de la Entretención, Ocio y Deporte, que pueden ofrecer una gran variedad de actividades fuera del aspecto artístico/cultural que entusiasman con mayor poder a las masas, ya que considerando la población de niveles socioeconómicos C3, D y E que no participan o tienen una participación intermedia en el consumo cultural equivalente a un 42,2 % de la población nacional, se inclinan principalmente por estas actividades, aun cuando el costo asociado podría ser mayor, esto no suele ser un factor relevante al momento de elegir.

Según datos extraídos del Compendio Estadístico INE 2015, a nivel nacional se registraron una cantidad de asistentes de 6.141.463 de espectadores a espectáculos de artes escénicas y otros, versus los 8.914.033 asistentes a eventos deportivos, ambos en el 2013. No obstante, si solo se compara la Región Metropolitana esta cifra varía de 3.237.600 y 2.281.048 respectivamente.

El impacto es alto si se considera a los sustitutos, ya que las alternativas para distracción son enormes, de todos los precios, gustos y tiempos de exposición. Existen una cantidad considerables de actividades no culturales que atraen a las personas sin importar las dificultades que esto pueda ocasionar en sus vidas.

## **Poder de Sustitutos: Alta**

### ➤ Rivalidad entre Competidores

Al analizar a este grupo, la oferta que presentan los competidores son variadas y en su gran mayoría gratuitas, aunque pueden ser eventos dirigidos a sus propias comunidades, son muchas las personas de otros sectores que se trasladan para concurrir a estos eventos. También es relevante indicar que los entes que difunden cultura presentan un elevado *know how* sobre este asunto, tanto de cómo funciona el sector y como se desenvuelven sus habitantes.

No hay que olvidar que entre los competidores con mayor asistencia de público se encuentran los cines, que no estando en el mismo segmento, si pertenecen a la misma industria. Según Compendio Estadístico INE 2015, en el año 2013, se registraron a nivel nacional 21.019.442 asistentes y en la Región Metropolitana 13.045.938.

Se puede decir que el poder que presentan los competidores es alta, ya que presentan un público cautivo cuando consideramos a las corporaciones de índole municipal y que siempre están en búsqueda de novedades para atraer más público y financiamiento. A su vez los cines son lugares de público masivo y con alta competitividad, siendo una amenaza directa hacia los demás eventos.

## **Poder de Competidores: Alta**

En resumen, se destaca que al convertirse en una corporación de la comuna se crea una gran barrera de entrada para nuevos competidores, ya que como Municipio tendrá el control de todo su territorio. En cuanto al alto poder que presentan los clientes, estos pueden ser captados con una cartelera anual de importancia que cumpla con los deseos de los habitantes, para que los impulse a quedarse en la comuna y no tener que buscar en otros sectores.

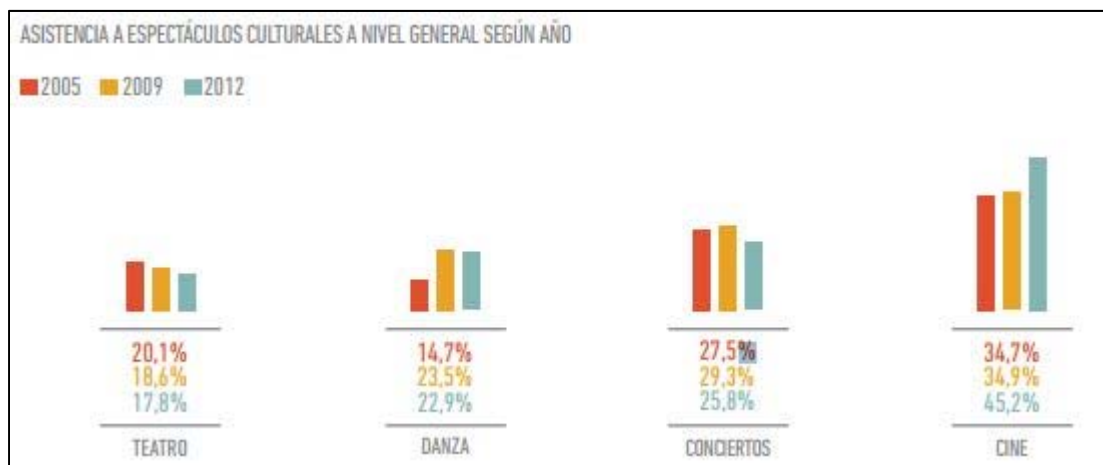
Cuando se habla de los proveedores, será importante presentar una propuesta de calidad cultural que incline la balanza a favor de estos proyectos y se pueda acceder a los beneficios culturales que entrega el Estado; del mismo modo estos deben presentar un interés especial para posibles patrocinadores que vean un beneficio real para ellos. En lo referente a los que ofrecen servicios se deberán realizar planes a largo plazo para ser atractivos para los artistas de calidad e interés de la comunidad.

Para disminuir el impacto de los sustitutos dependerá de la capacidad de la Corporación para generar una programación potente y atractiva para los habitantes, que realmente deseen asistir a estos eventos culturales versus los demás. Por último, debido a la rivalidad que existe entre los competidores, la Corporación podría generar alianzas estratégicas con otros Centros Culturales de la

región con el fin de compartir eventos entre comunas y conocimiento del comportamiento de sus habitantes.

### 12.16. Alza en Consumo Cultural

De acuerdo a la encuesta nacional de participación y consumo cultural (2012) realizada por la CNCA, ha existido un aumento en las asistencias a espectáculos culturales tales como: Cine y Danza y un descenso en Teatro y Conciertos, entre los años 2005 y 2012. Tal cual se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Encuesta nacional de participación y consumo cultural (2012)

### 12.17. Competidores Indirectos

Como **competidores indirectos** se deben considerar a los **CINES** que son expresiones culturales diferentes a las anteriores, pero que poseen una gran afluencia de público, aun cuando genere un gasto para quien lo visita. En la Región Metropolitana se registran 200 salas según lo indicado por la Cámara de Distribuidores Cinematográficos (Cadic), con una cantidad de asistentes informada de 13.045.938 al 2013.

### El cine en Chile en el 2014 (CAEM<sup>6</sup>)

<sup>6</sup> Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G.

Cine	Ubicación	Comuna	Salas	Butacas	Precios	
					L-M	J-D General
<b>Centro Arte Alameda</b>	Alameda	Santiago	2	345	\$ 2.000	\$ 3.500
<b>Cine Arte Normandie</b>	Tarapacá	Santiago	1	660	\$ 3.000	\$ 4.000
<b>Cine Hoyts</b>	Estación Central	Estación Central	8	1804	\$ 2.100	\$ 4.000
	San Agustín	Santiago	8	1640	\$ 2.300	\$ 4.600
	Mall Vivo	Melipilla	3	678	\$ 3.200	\$ 3.900
	Paseo San Bernardo	San Bernardo	6	1006	\$ 3.200	\$ 4.000
	Plaza Sur	San Bernardo	6	1319	\$ 3.500	\$ 4.300
	Arauco Maipú	Maipú	10	2070	\$ 3.700	\$ 4.500
	Quilicura	Quilicura	6	1145	\$ 3.700	\$ 4.400
	Parque Arauco	Las Condes	14	2480	\$ 4.100	\$ 5.300
	Plaza Egaña	Ñuñoa			\$ 4.100	\$ 5.300
	La Reina	La Reina	17	3713	\$ 4.200	\$ 5.500
	Los Trapenses	Lo Barnechea	6	1021	\$ 4.200	\$ 5.500
	Paseo Los Dominicos	Las Condes	6	900	\$ 4.200	-
	Puente Alto	Puente Alto	8	1530	\$ 3.700	\$ 4.400
<b>Cine Planet</b>	Paseo Quilín	Peñalolén	6	1000	\$ 3.200	\$ 4.100
	Plaza Alameda	Estación Central	7	1218	\$ 3.300	\$ 3.900
	Florida Center	La Florida	14	3230	\$ 3.400	\$ 4.400
	Costanera Center	Providencia	12	2577	\$ 4.100	\$ 5.300
	Portal La Dehesa	Lo Barnechea	8	1915	\$ 4.500	\$ 5.400
<b>Cinemark</b>	Portal Ñuñoa	Ñuñoa	7	1254	\$ 2.500	\$ 4.200
	Plaza Vespucio	La Florida	11	2439	\$ 3.300	\$ 4.400
	Plaza Oeste	Cerrillos	10	2215	\$ 3.600	\$ 4.400
	Plaza Tobalaba	Puente Alto	6	1520	\$ 3.600	\$ 4.300
	Plaza Norte	Huechuraba	6	1515	\$ 4.000	\$ 4.600
	Alto Las Condes	Las Condes	12	2322	\$ 4.100	\$ 5.200
<b>El Biografo</b>	Lastarria	Santiago	1	189	\$ 3.000	\$ 4.000
<b>Pavilion</b>	Gran Avenida	San Miguel	5	898	-	\$ 3.400
<b>Sala Cine UC</b>	Alameda	Santiago	1	165	-	\$ 2.500
<b>Sala Cineteca</b>	Plaza de la Ciudadanía	Santiago	2	250	-	-
		<b>Total:</b>	209	43018		

*Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de CAEM y páginas oficiales de Cine*

Dentro de estas destacan las grandes compañías: Cinemark, Cine Hoyts y Cine Planet que están ubicados en lugares estratégicos de Santiago, principalmente dentro de mall o cercanos a ellos. En cuanto a la estrategia de precios se manejan bastante similar.

Criterio de Precio	Características
Tipo de Público	Menores
	Estudiantes
	Adulto Mayor
	General
Tipo de Sala	2D
	3D
	XD
	Real 3D
	Dbox
	Premium
	4DX
Tipo de Horario	Lunes a Miércoles
	Jueves a Domingo
	Festivos
Ubicación Geográfica	Las Condes
	Estación Central
Forma de Compra	Presencial
	Online

A su vez, la relación que tienen con sus clientes es principalmente vía web, ofrecen una amplia cartelera mensual y promociones varias. Otra distinción entre ellas, es que solo hay 4 salas tipo Premium a un valor superior y servicio muy diferente a las demás; Cine Hoyts (Parque Arauco y Plaza Egaña); Cinemark (Alto las Condes) y Cineplanet (Costanera Center).

Para los habitantes de la comuna de Macul existen al menos 6 cines cercanos a sus barrios, con aproximadamente 64 salas de distinta índole y una amplia cartelera para todos los gustos.

Otro grupo son las **Galerías de Arte y Sala de Exposiciones**, que son muy variadas en cuanto a oferta y forma de funcionamiento. Algunas presentan actividades permanentes y otras más esporádicas, existe incluso versiones online de estos lugares que no tiene un espacio físico.

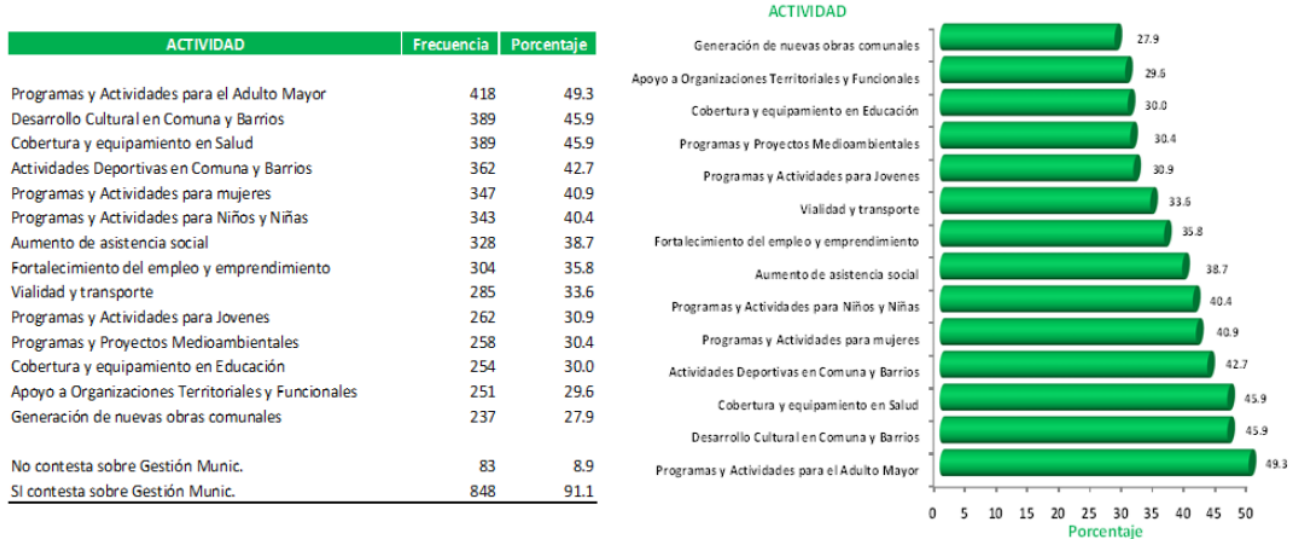
También están las **Bibliotecas Públicas** que funcionan con el método de préstamos de libros, pero a su vez tienen una completa cartelera de actividades diferentes, como presentaciones de libros, charlas (historia, astronomía, otros), eventos musicales, talleres diversos (teatro, danza, etc.), estas actividades son gratuitas.

Y por último los **Museos**, son instituciones públicas o privadas abiertas al público, en la región metropolitana hay 45 registrados según RMC (Registro Museos Chile). Dependiendo de la naturaleza del museo estos pueden ser gratuitos o pagados. Los últimos al igual que otros lugares manejan diferenciación de precios (público general, niños, estudiantes y adulto mayor; días). A pesar de ser lugares expositivos, también ofrecen actividades relacionadas como charlas, conferencias o eventos educativos.



## 12.18. Resumen cabildos Macul 2013

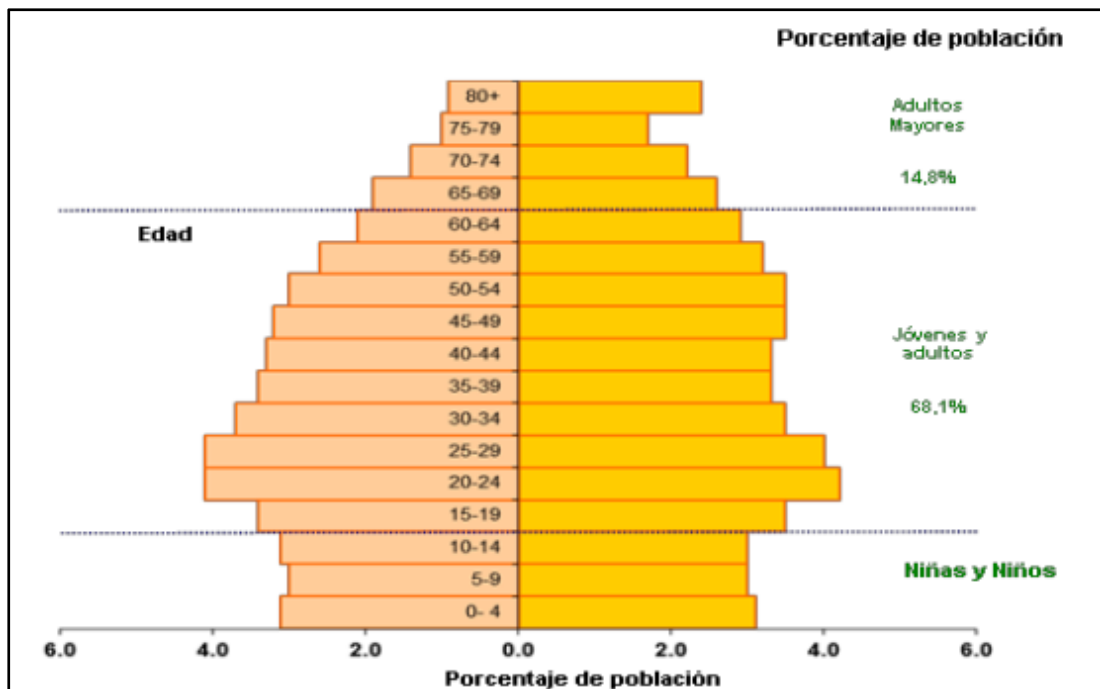
### MACUL: Cabildos 2013 Actividades que debería potenciar y desarrollar la Gestión Municipal; según los asistentes



Fuente: Pladeco 2015-2018 Macul

## 12.19. Datos para el cálculo del Mercado Objetivo

Para el caso de los talleres artísticos la población objetivo será desde los 15 años hasta los 79 años. La población de 15 a 59 años es 79.791 habitantes. Para estimar la población entre 60 y 79, utilizamos la pirámide de distribución de población:



Pirámide de distribución de la población, fuente Pladeco 2015-2018.

Estimación población potencial entre 60 y 79 años				
Rango etario	% sobre población total	Habitantes	% población objetivo	cant población objetivo
60-64	3%	3720	100%	3720
65-69	2,50%	3100	100%	3100
70-74	2,20%	2728	60%	1637
75-79	2%	2480	40%	992
			<b>Total</b>	<b>9449</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El público objetivo total será todo el rango entre 15 a 59 años más los habitantes identificados en el cuadro anterior. En total 89.240 habitantes.

## 12.20. Desarrollo de CANVAS

### Segmento de Clientes

Los habitantes de la comuna de Macul serán el cliente de la Corporación, con una población estimada de 124.015 personas.

Distribuidos en tres actividades principales:

- Talleres de formación artística: para todos los habitantes entre 15 y 79 años;
- Asistentes a eventos artísticos: todos los habitantes;
- Participantes en concursos escolares: 13.347 alumnos de escuelas municipales.

Macul es una comuna de carácter residencial que no presenta gran interés turístico y cultural relevante. Como hitos de interés histórico solo presenta al Palacio Vásquez (Castillo Macul) y las Viejas bodegas de la Viña Santa Carolina y la Casa Patronal.

### Propuesta de Valor

Crear una cartelera cultural y talleres para el desarrollo artísticos de los habitantes en su propio territorio, siendo accesibles para todos a través de los distintos puntos de culturales que están ubicados en las diferentes sedes vecinales.

### Canales

- Página Web de la Corporación Cultural que difunda la cartelera, talleres y puntos de cultura disponibles.
- Tablones de información en cada uno de los puntos de cultura con la misma información.

- Revista semestral de las actividades realizadas por la corporación,
- Cuenta pública anual sobre la gestión de la corporación.
- Encuestas de intereses vecinales para definir cartelera y talleres.
- Encuesta de satisfacción sobre los eventos y talleres en los que los habitantes han participado.
- Buzón electrónico de ideas.

### Relaciones Clientes

- Profesionales o Especialistas que imparten los distintos talleres;
- Personal de apoyo informativo presencial y online;
- Suscripciones para recibir noticias y programas anuales de las distintas actividades
- Información a través de las revistas vecinales o comunidades locales.
- Equipo de profesores y gestores culturales cercanos a la comunidad artística

### Ingresos

Se considera que los ingresos vendrán a través de:

- Inscripción de socios, patrocinadores y auspiciadores.
- Talleres artísticos culturales con matrículas y mensualidades.
- Publicidad en página web con temas relacionados a los talleres o eventos privados.
- Subsidio municipal.
- Concursos de fondos gubernamentales (Fondart, entre otros).
- Comisión por venta de obras de arte durante exposiciones.
- Patrocinadores, donaciones y auspicios, principalmente de la ley de donaciones culturales.

### Recursos Claves

- La exclusividad del territorio de la comuna de Macul. El vínculo con la municipalidad y los recursos materiales que otorgará.
- Equipo gestor compuesto por directora de la corporación, responsable de finanzas, responsable de la relación con los usuarios y responsable de auspicios.
- Profesionales o Especialistas en la enseñanza de las distintas disciplinas artísticas.
- Know How del Municipio sobre las costumbres de sus habitantes traspasado a la corporación

### Actividades Claves

- Cartelera de eventos culturales definida semestralmente.
- Talleres artísticos definidos anualmente.
- Recolección de recursos a través de auspicios, patrocinios y donaciones.

- Página web en permanente actualización.
- Control de gestión para mantener nivel de costos según presupuesto.
- Recolección y análisis de encuestas a usuarios para mejorar el servicio entregado.

### Alianzas Claves

- Municipalidad de Macul, propietaria de la corporación y socio estratégico
- Cartera de empresas privadas otorgadoras de auspicios.
- Asociación con agrupaciones culturales con trayectoria tanto de la comuna como fuera de ella.
- Asociación con Escuelas de Arte para invitar a los futuros profesionales a dar conocer sus obras e impartir clases en nuevos talleres.
- Asociación con lugares de interés cultural de la comuna, como la Casona de la viña Santa Carolina. Para presentar eventos a empresas.

### Estructura de Costos

Los costos ordenados por nivel de importancia:

- Costos de los eventos culturales contratados:
- Sueldo de profesores de talleres artísticos
- Sueldos de Personal administrativo y profesionales.
- Mantención de las oficinas de la corporación.
- Mantención de la página web.
- Publicidad para eventos y para atraer patrocinadores.

## **12.21. Análisis Interno FODA**

### FORTALEZAS

**Relación de largo plazo con la I. Municipalidad de Macul:** La municipalidad de Macul será propietaria de la corporación municipal, Asegurando un desarrollo estable del negocio, un público cautivo e ingresos asegurados. Así también se establecerá exclusividad en el desarrollo de actividades culturales, creando una barrera de entrada a posibles competidores directos.

**Estrategia enfocada a la cobertura del territorio municipal:** Para los habitantes de la comuna de Macul, se ofrece un programa de desarrollo cultural con completa presencia geográfica, para acercar la cultura a todos los habitantes. Esto repercutirá positivamente en la apreciación que tienen los habitantes de la comuna con su alcaldía, utilizando el trabajo de la corporación como una proyección de su gestión comunal.

**Conocimiento del equipo líder del proyecto:** Los líderes de la corporación mezclan sólidos conocimientos en la administración de empresas (dos de ellos obtenidas recientemente en el Magíster de la Universidad de Chile) y el conocimiento de la gestión cultural por emprendimientos privados en la comuna (una integrante que en la actualidad es gestora cultural). Esta combinación asegura un liderazgo enfocado en las necesidades de los clientes, un control de gestión apropiado para maximizar recursos y un buen entendimiento de las relaciones con el medio artístico

### OPORTUNIDADES

**Desarrollo de una actividad casi inexistente en la comuna generará un gran impacto en la comunidad:** Como todo gran proyecto que se inicia, existe la posibilidad de desarrollar un sinnúmero de actividades que beneficien a los habitantes de Macul. Actividades que, al hacerse frecuentes, con el paso del tiempo se transforman en permanentes e indispensables, estableciéndose como una necesidad para el Municipio continuar con el desarrollo cultural.

**Beneficios establecidos por el estado para este tipo de Corporaciones Culturales:** Durante los últimos años diferentes gobiernos han desarrollado una serie de planes e incentivos para el desarrollo de la cultura: Fondart, Corfo, fondos regionales concursables, entre otros. Además, se ha establecido la ley de donaciones culturales, que facilita, mediante una rebaja en la base impositiva, que las empresas puedan hacer donaciones.

**Potenciales expansiones de la actividad de la corporación hacia otros mercados:** Dentro del plan de crecimiento de la corporación cultural, se establece la creación de un vínculo con entidades privadas que requieran la producción de eventos para fines particulares o RSE, creando sinergias dentro de la organización y aumentando los ingresos por la exploración de nuevos mercados.

### DEBILIDADES

**Inexperiencia del equipo líder del proyecto:** Respecto al trabajo en corporaciones culturales, los líderes del proyecto son neófitos, contando sólo con la experiencia de la Gestora Cultural miembro del equipo. El trabajo con la municipalidad puede ser dificultado por la diferencia de enfoque. (Enfoque en objetivos V/S burocracia municipal)

### AMENAZAS

**Elecciones municipales:** al existir cambio en los gobernantes cada 4 años la Corporación puede estar sujeta a cambios en su organización o su enfoque, dependiendo de las autoridades de turno y las opiniones que estos tengan sobre el tema, estos hechos pueden involucrar variables difíciles de manejar apareciendo riesgos a la consolidación de futuros proyectos.

**Presencia de municipalidades vecinas con programas culturales fuertes:** Existen municipalidades vecinas como Ñuñoa, Providencia y Peñalolén, que cuentan con sólidas corporaciones culturales funcionando hace ya varios años. Dichos competidores absorben en parte la demanda de espacios artísticos y culturales de los vecinos de la Municipalidad de Macul. Es posible que no sea inmediato capturar a este público objetivo.

## **12.22. Espacios Propuestos para un Centro Cultural**

Características óptimas de los Espacios Propuestos:

- Sala de exposiciones. Se considera un espacio con una climatización óptima para la conservación de las obras y el disfrute de los invitados, con una iluminación idónea para una mejor contemplación, además de todos los implementos técnicos que se requieran para cada montaje, tales como: sistema de rieles, biblioteca de artes visuales, entre otros. El espacio tendría una capacidad para 150 personas y en una superficie de alrededor de 120 m<sup>2</sup>.
- Salas Multiusos. Serían alrededor de 4 salones modulares para actividades varias, con capacidad para 50 personas cada uno, con opciones de ampliarse o reducirse si se requiere, pudiendo transformar un salón en dos. Estarían destinados para la realización de los distintos talleres ofrecidos, los gratuitos y autofinanciados. Contarían con el equipamiento adecuado, como mesones, sillas e iluminación apropiada.
- Sala de Auditorio. Tendría una capacidad aproximada para 1000 personas. Constaría con una sala de ensayos para la orquesta, sala para danza, entre alguna otra actividad afín; además de camerinos y sala de espera. El lugar de concierto estaría equipado con todos los implementos para una excelente calidad acústica, iluminación y butacas para los eventos.
- Biblioteca. Sería un espacio destinado al desarrollo literario, contando con un lugar para lectura, charlas y taller de literatura, destinados principalmente a niños y jóvenes. Estará equipados con una variada gama de obras de distintas áreas, tales como: novelas, best-sellers, textos infantiles, escolares, literatura latinoamericana y contemporánea, entre otros.

## **12.23. Estimación de crecimiento.**

Según el Índice de hábitos de cultura de residentes urbanos de la región metropolitana, destacamos el “Índice de formación y práctica cultural”, donde la población está distribuida según su interés en participación en formación:

Índice	alta	media	baja	nula
<b>Formación y práctica cultural (%)</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,4%</b>	<b>49,7%</b>	<b>26,5%</b>
<b>Formación y práctica cultural (hab)</b>	6.604	14.635	44.352	23.649

Razones de No asistencia	Artes Visuales	Arte Escénicas				Artes Musicales	Bibliotecas	Cine	Patrimonio	
	Exposiciones Varias (Pintura, Fotografía, Escultura, Video, Grabado, Performance e instalaciones)	Teatro	Danza	Circo	Otros Espectáculos en Vivo	Conciertos o Recitales en Vivo	Consultas Varias	-	Sitios Naturales	Museos
Falta de tiempo	41,4%	38,9%	34,9%	31,3%	32,7%	29,4%	30,6%	31,2%	32,0%	43,8%
No le interesa o no le gusta	16,6%	17,3%	22,2%	32,1%	17,5%	17,2%	29,0%	18,8%	8,5%	17,9%
Falta de Dinero	7,3%	13,7%	10,9%	15,0%	-	31,0%	-	21,3%	-	-
No har lugar para realizar estos eventos	8,5%	9,0%	7,8%	3,9%	28,2%	5,8%	2,0%	7,7%	19,7%	11,2%
Falta de Información	7,7%	9,0%	11,9%	2,3%	-	4,8%	-	0,7%	14,6%	7,2%
Falta de Costumbre	7,3%	6,0%	7,4%	7,7%	9,9%	4,4%	-	6,5%	9,0%	11,7%
No existen conciertos	-	-	-	-	-	1,6%	-	-	-	-
Otra Razón	4,4%	4,0%	4,2%	6,7%	9,1%	5,4%	3,2%	5,7%	13,6%	5,8%
NS / NR	0,6%	0,0%	0,7%	0,9%	2,5%	0,4%	0,5%	0,8%	1,2%	1,2%

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Encuesta nacional de Participación y Consumo Cultural – 2012

De tabla anterior se obtiene una estimación basados en los niveles de interés de la población. Con esto, se estima un aumento anual de la demanda basados en la mejora de la oferta de marketing.

Porcentajes de asistencia a espectáculos y estimación de crecimiento para eventos culturales					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
alta		70%	80%	85%	90%
media		42%	50%	60%	65%
baja		21%	30%	38%	46%
nula		0%	6%	10%	12%
<b>Asistencia a espectáculos (hab)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
alta		9.202	10.517	11.174	11.831
media		22.553	26.849	32.219	34.904
baja		9.245	13.208	16.730	20.252
nula		-	789	1.315	1.578
<b>Total asistencia a espectáculos por mes</b>		<b>41.000</b>	<b>51.363</b>	<b>61.438</b>	<b>68.565</b>

Asistencia anual basado en hábitos de consumo	2017	2018	2019	2020	2021
alta	27.606	55.212	63.102	67.044	70.986
media	45.106	90.212	107.396	128.876	139.616
baja	9.245	18.490	26.416	33.460	40.504
nula	-	-	789	1.315	1.578
<b>Total asistentes año (número entradas)</b>	<b>81.957</b>	<b>163.914</b>	<b>197.703</b>	<b>230.695</b>	<b>252.684</b>
<b>Crecimiento anual</b>			21%	17%	10%
<b>Crecimiento acumulado</b>			21%	41%	54%

Tabla de estimación de demanda y crecimiento para eventos culturales. Fuente: elaboración propia.

Para el caso de los talleres artísticos, el cuadro con la estimación de crecimiento es:

Porcentajes de asistencia a talleres y estimación de crecimiento					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
alta		20%	25%	30%	32%
media		2%	2%	3%	4%
baja		1%	2%	2%	3%
nula		0%	1%	2%	2%
Formación y practica cultural cantidad (hab)	2017	2018	2019	2020	2021
alta		1.321	1.651	1.981	2.113
media		293	293	439	585
baja		444	887	887	1.331
nula		-	236	473	473
<b>Total Asistentes a Formacion</b>		<b>2.058</b>	<b>3.067</b>	<b>3.780</b>	<b>4.502</b>
<b>Crecimiento anual</b>			49%	23%	19%
<b>Crecimiento acumulado</b>			49%	84%	119%

*Tabla de estimación de demanda y crecimiento para talleres artísticos. Fuente: elaboración propia*

La estimación del crecimiento, desde un 9% de la población estimado para el año 1 hasta el 18% de la población estimado para el año 5, viene dado por la tabla del Anexo 12.14 – Análisis PESTEL “Resumen de las principales razones para no participar o asistir a actividades culturales”. Los esfuerzos operacionales y de marketing se dirigirán a este público objetivo insatisfecho.

Para el caso de los espectáculos culturales, consideramos como público objetivo a toda la población de Macul, es decir 124.015 habitantes.

Según el Índice de hábitos de cultura de residentes urbanos de la región metropolitana, destacamos el “índice de asistencia a espectáculos culturales”, donde la población está distribuida según su interés en participación en formación:

índice	alta	media	baja	nula
<b>asistencia espectaculos culturales (%)</b>	10,6%	43,3%	35,5%	10,6%
<b>asistencia espectaculos culturales (hab)</b>	8.458	34.550	28.326	8.458

La estimación del crecimiento, desde un 33% de la población estimado para el año 1 hasta el 62% de la población estimado para el año 5, viene dado por la tabla del Anexo 12.14 – Análisis PESTEL “Resumen de las principales razones para no participar o asistir a actividades culturales”. Los esfuerzos operacionales y de marketing se dirigirán a este público objetivo insatisfecho.

Para la estimación de los establecimientos educacionales, se incluyen todos los establecimientos públicos y particulares subvencionados de la comuna de Macul, con datos obtenidos de PLADECO 2015-2018.



## 12.24. Afiche informativo para Puntos de Cultura


Afiche que será ubicado en cada punto de cultura ofreciendo tanto los cursos de formación como los espectáculos:

**Cuadro 5.1: Afiche informativo para Puntos de Cultura**

**Punto de Cultura 1**  
**Sede Vecinal "La Manzanita"**



**CARTELERA CULTURAL PRIMER SEMESTRE**

Mes	Funciones	Evento	Tipo	Tema	Artista / Exponente	Días	Horario
MARZO	12	Lectura	Cuenta Cuentos Infantil	Cuenta Cuentos	Profesionales de Teatro	VI - SA - DGO	18:00
ABRIL	8	Danza	Musical	Al Ritmo del Universo	Compañía: Cassis	VI - SA - DGO	18:00
MAYO	9	Concierto	Música al aire libre	Blues	Felipe Ruif	VI - SA - DGO	18:00
JUNIO	16	Exposición	Pintura	Una hija para la Pintura	Augusto Jara	VI - SA - DGO	18:00
JULIO	12	Teatro	Teatro Infantil	La princesa repollito	Compañía Teatro Sol Naciente	VI - SA - DGO	18:00



**TALLERES CULTURALES MARZO A DICIEMBRE**

Lugar	Tipo	Taller	Cupos	Clases por semana	Días	Horario	Tiempo de clase (hrs)	Valor Mensual	Matrícula Anual
PUNTO DE CULTURA 1 "LA MANZANITA"	Danza	Danza Árabe	25	1	Viernes	16:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
	Danza	Flamenco	25	1	Viernes	18:30	2	\$ 6.000	\$ 4.500
	Artes Visuales	Pintura al Óleo	20	1	Sabado	11:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500
	Artes Manuales	Mosaico	20	1	Sabado	16:00	2	\$ 6.000	\$ 4.500

info@macultura.cl - www.macultura.cl
 macultura
 @macultura

Fuente: Elaboración propia

## 12.25. Listado de las 10 mejores empresas según utilidades 2013

El año 2013 las 10 empresas más grandes en terminos de ventas obtubieron utilidades netas por UF 105.000.000

RK 13	RK 12	Empresa	Sector/Rubro	Ventas 2013 US\$ Mill.	Ventas 2012 US\$ Mill.	Variación Ventas 13/12 (%)	Utilidad Neta 2013 US\$ Mill.	Utilidad Neta 2012 US\$ Mill.
1	1	EMPRESAS COPEC	Multisector	24.346,00	22.770,00	6,9	458,6	232,5
2	2	CENCOSUD	Retail	19.743,90	19.116,30	3,3	439	564,1
3	3	CODELCO	Minería	14.956,30	15.860,40	-5,7	1.114,60	3.875,30
4	7	LATAM AIRLINES GROUP	Aerotransporte	12.924,50	9.722,20	32,9	-281,1	11
5	6	FALABELLA	Retail	11.836,70	11.474,00	3,2	847,4	775,3
6	5	ENAP	Petróleo/Gas	11.210,70	11.612,00	-3,5	134	-319,2
7	4	ENERSIS	Energía Eléctrica	10.876,70	13.080,50	-16,8	1.257,30	788,4
8	9	COPEC COMBUSTIBLES (1) (4)	Petróleo/Gas	8.643,50	8.192,90	5,5	N.D.	N.D.
9	8	ESCONDIDA (1) (2)	Minería	7.538,00	8.824,10	-14,6	N.D.	3.168,00
10	11	D&S (WALMART)	Retail	6.051,30	6.044,30	0,1	270,3	241,6

Fuente: [http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-chile-2014/ranking-500-chile\\_1\\_50/](http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-chile-2014/ranking-500-chile_1_50/)

Dichas Utilidades (de donde se descontarían los gastos en auspicios) representan el requerimiento de la corporación como un 0.008% (menos de una diezmilésima parte). La cantidad de auspicios requeridos es por tanto un monto accesible con la implementación del correcto plan de recaudación.

Se adjunta el cuadro porcentual de los requerimientos de auspicios sobre las utilidades de las 10 mejores empresas en 2014

<b>Total utilidades netas empresas top 10 en 2013 (UF)</b>	<b>105.180.916</b>
--	--------------------

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Auspicios requeridos (UF)	8.724	21.766	25.804	30.146	33.279
<b>Porcentaje de utilidades</b>	<b>0,008%</b>	<b>0,021%</b>	<b>0,025%</b>	<b>0,029%</b>	<b>0,032%</b>

### 12.26. Costos directos

En base a diferentes propuestas de artistas, se ha establecido una escala de costos para los espectáculos que serán montados para el año 2018 en la corporación, el resumen de los costos estimados para todos los espectáculos es el siguiente:

El resumen de la estimación de costos para el primer año se presenta a continuación

<b>Espectaculo</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>sep</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>mar-nov</b>	<b>Total</b>
Circo							4						4
Concierto	23		1		1		1				3	29	57
Danza	1	9	3			3		8	5	9			37
Exposición		5	6	5	5	0	5	1	5	3	5		39
Feria								8			4		12
Festival	15		15			15			15				60
Lectura							1						1
Muestra Colectiva								5	3				8
Musical							6						6
Teatro	25	6	9	6	9	5	6	6	5	9			85
<b>Total Anual Millones pesos</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>310</b>
<b>Total Anual UF</b>													<b>11.813</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones de espectáculos*

Una muestra de las cotizaciones de espectáculos a continuación:

Sres. Macultura.  
Presente.



### **Cotización Obras de Teatro para Enseñanza Media.**

A través de TE VEO Chile, la Asociación de Artes Escénicas para Niños y Jóvenes, pionera en el país en el área, y en la que trabajo desde hace 8 años, promoviendo las Artes Escénicas de calidad, para nuestro público, le envío una propuesta con dos montajes que podrían ser una buena opción pensando en las actividades que desea realizar el próximo año.

**- La primera es un montaje de la Cia. Objeto-Teatro: Las Aventuras del Teniente Bello.** Teatro de Objetos y Muñecos. Juego y mucho humor a través de este quehacer hermoso que son los muñecos.

Tiene un valor de 950.000 pesos brutos por función para una función de hasta 400 personas. Pagadera el mismo día de la muestra o con tiempo acordado previamente.

**- La segunda es un montaje de la Cia. Bolsillo Perro: La Mano.** Teatro con música original y en vivo, una gran fortaleza del montaje y de la Compañía Bolsillo Perro.

Tiene un valor de 1.000.000 pesos brutos por función para un público de hasta 400 personas. Pagadera el mismo día de la muestra o con tiempo acordado previamente.

Ambas obras tienen muy buen rodaje, han sido premiadas en diferentes instancias. Son estilísticamente diferentes, también. Una es una comedia, la otra una comedia negra.

Quedo atenta a cualquier duda o comentario.

Espero que la propuestas sea bien recibidas y podamos llevar Artes Escénicas de calidad a los chicos de San José.

Muy buena tarde y quedo atenta a noticias tuyas.  
Me despido atentamente.

Adriana Olgui Marchant.  
Actriz/ Vice-Presidenta y Productora  
TE VEO Chile.  
Contacto: +56 9 6259 0998  
[ariadnaom@gmail.com](mailto:ariadnaom@gmail.com)

--  
Santiago, Julio 2016.

## 12.27. Listado de sueldos de la corporación

Cargo	Sueldo Fijo (UF)	Variable sobre ingresos por auspicios
Director cultural	80	2,0%
Responsable finanzas	80	2,0%
Responsable Macul	50	1,0%
Responsable recaudación	50	1,0%
Contador	45	N/A
Asistente Administrativo	23	N/A
Gestor Cultural	45	N/A
Ejecutor Cultural	30	N/A
Comunity Manager	19	N/A
Editor Web	45	N/A
Desarrollador Web	30	N/A

Fuente: Elaboración Propia

## 12.28. Estimación de gasto en remuneraciones 2017 y evolución de personal Variable

Cargo	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	bono	Total 2017
Director Corporación	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1040
Director Financiero	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1040
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Responsable Área Publica	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	550
Responsable Recaudación	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	550
Contador	0	0	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	495
Asist. Administrativo 1	0	0	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	253
Gestor Cultural 1	0	0	0	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	450
Gestor Cultural 2	0	0	0	0	0	0	0	45	45	45	45	45	45	270
Ejecutor Cultural 1	0	0	0	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	270
Ejecutor Cultural 2	0	0	0	0	0	0	0	30	30	30	30	30	30	180
Asist. Administrativo 2	0	0	0	0	23	23	23	23	23	23	23	23	23	207
Asist. Administrativo 3	0	0	0	0	0	0	0	0	23	23	23	23	23	115
Asist. Administrativo 4	0	0	0	0	0	0	0	0	23	23	23	23	23	115
Comunity Manager	0	0	0	0	0	0	0	19	19	19	19	19	19	114
Editor Web	0	0	0	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	450
Desarrollador Web	0	0	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>328</b>	<b>448</b>	<b>501</b>	<b>501</b>	<b>501</b>	<b>595</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>6399</b>
Total Dirección	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	2080
Total Personal Fijo	0	0	168	288	288	288	288	307	307	307	307	307	307	3162
Total Personal Variable	0	0	0	0	53	53	53	128	174	174	174	174	174	1157

Fuente: Elaboración Propia

Según el periodo de contratación la distribución de las remuneraciones se realizará de esta forma para el primer año, incluyendo el cálculo del bono para el mes de diciembre

La remuneración variable, está constituida por los sueldos del personal de planta de la corporación que trabajan en función del volumen de trabajo. El detalle de los gastos en sueldos variables a continuación:

### Cuadro: Cantidad de Personal Variable

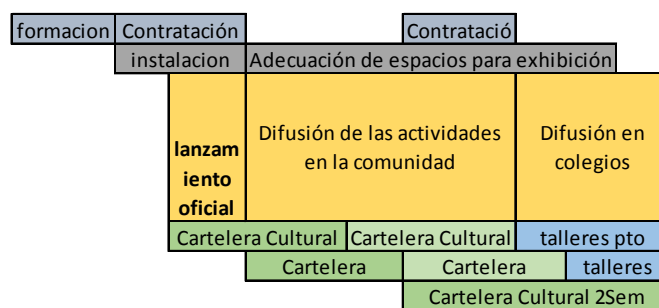
Colaboradores	Costo Anual UF	2017 (*)	2018	2019	2020	2021
Gestor Cultural	585	1	1	2	2	2
Ejecutor Cultural	390	2	3	4	5	6
Asist. Administrativo	299	1	2	3	4	5
<b>Total Costo Personal Variable</b>		<b>1157</b>	<b>2353</b>	<b>3627</b>	<b>4316</b>	<b>5005</b>

<b>Asistentes totales</b>	81.957	168.597	203.395	239.725	262.436
<b>UF/asistente</b>	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02

Fuente: Elaboración Propia

### 12.29. Detalle egresos generales

Los egresos generales se presentan detallados el 2017 y la proyección para los siguientes años:



Egresos Generales (UF)	Total												Regimen Normal				
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	díc	2017	2018	2019	2020	2021
material de oficina	-	-	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	76	92	92	92	92
servicios legales	-	305	38	38	-	-	-	38	38	-	-	-	458	76	76	76	76
seguros	-	-	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	76	92	92	92	92
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
combustibles peajes otros	-	-	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	115	137	137	137	137
comida - alojamiento	-	-	-	-	11	11	11	11	11	11	11	11	92	137	137	137	137
mantencion de vehiculos	-	-	-	-	-	-	38	-	-	-	-	38	76	76	76	76	76
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
mantencion servicios web	-	-	19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	19	19	19	19
otros egresos	-	-	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	382	458	458	458	458
<b>Total UF</b>	-	<b>305</b>	<b>122</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>115</b>	<b>1.294</b>	<b>1.088</b>	<b>1.088</b>	<b>1.088</b>	<b>1.088</b>

Fuente. Elaboración Propia

### 12.30. Tabla de inversiones en Activos para la corporación

A continuación, la lista de inversiones de la corporación que requerirá en activos para su funcionamiento. El detalle en el anexo 12.41

Bienes Muebles	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Inversión inicial UF
<b>Informática</b>				
Notebook	2	549.990	1.099.980	42
Notebook	4	599.900	2.399.600	92
Servidor	1	519.990	519.990	20
Switch	1	139.990	139.990	5
Proyector	1	269.990	269.990	10
<b>Amplificación</b>				
Kit Pequeño	1	459.900	459.900	18
Kit Mediano	1	958.000	958.000	37
Kit Grande	1	2.199.000	2.199.000	84
<b>Iluminación</b>				
Luces Blancas	4	77.000	308.000	12
Led 10X8W	4	226.000	904.000	35
Big Dipper	2	56.900	113.800	4
Barra Led	2	269.900	539.800	21
<b>Mobiliario</b>				
Sillas	200	11.200	2.240.000	85
Muebles Oficina	1	2.176.755	2.176.755	83
<b>Vehiculos</b>				
Camioneta	2	13.673.100	27.346.200	1.044
<b>Total Bienes Muebles</b>			42.867.935	1.636

<b>Intangibles</b>				
Licencias	5	170.590	852.950	33
Licencias	2	169.990	339.980	13
Desarrollo Pagina Web	1	10.008.400	10.008.400	382
<b>Total Intangibles</b>			<b>11.201.330</b>	<b>428</b>

<b>Resumen Inversión</b>				
Valor Total Activos			54.069.265	2.064
Valor Neto			45.436.357	1.734
IVA De Activos			8.632.908	330

*Resumen de inversión en activos. Fuente Anexo 12.41*

### 12.31. Tabla depreciación de activos

Tabla de depreciación disponible en SII:

[http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

La forma de calcular la tasa impositiva está en el siguiente link:

[http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/adminis/anteriores/150\\_1993.htm](http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/adminis/anteriores/150_1993.htm)

Activos	Valor libro neto UF	Horizonte de depreciación	2017 (*)	2018	2019	2020	2021
<b>Depreciación</b>							
Informática	142	2	36	71	36		
Amplificación	116	2	29	58	29		
Iluminación	60	2	15	30	15		
Mobiliario	142	2	36	71	36		
Vehículos	877	2	219	439	219		
<b>Depreciación por período</b>			<b>334</b>	<b>669</b>	<b>334</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor libro inversión depreciable</b>	<b>1.337</b>		<b>1.003</b>	<b>334</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Amortización</b>							
Licencias de Software	38	2	10	19	10		
Desarrollo de página web	382	2	96	191	96		
<b>Amortización por período</b>			<b>105</b>	<b>210</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor libro inversión amortizable</b>	<b>420</b>		<b>315</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(\*) Se considera la activación de la inversión a mediados de 2017.

Fuente: Elaboración Propia

## 12.32. Calculo de capital de trabajo requerido

Calculo de Capital de trabajo necesario

Valores en U.F.

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.817</b>	-	-	-	<b>3.490</b>	<b>3.490</b>	<b>1.745</b>	-	-	-	-	-
<b>Total Costos Directos</b>	-	-	-	-	- 262	- 262	- 158	- 1.120	- 1.338	- 1.519	- 1.080	- 930
<b>Total Gastos fijos</b>	- 176	- 512	- 495	- 2.062	- 647	- 647	- 689	- 710	- 710	- 668	- 668	- 1.223

<b>Resultado Operacional Bruto</b>	<b>3.641</b>	- 512	- 495	- 2.062	<b>2.581</b>	<b>2.581</b>	<b>898</b>	- 1.830	- 2.048	- 2.187	- 1.748	- 2.153
Inversión												
<b>Déficit de efectivo</b>	<b>3.641</b>	<b>3.129</b>	<b>2.634</b>	<b>572</b>	<b>3.153</b>	<b>5.734</b>	<b>6.632</b>	<b>4.802</b>	<b>2.754</b>	<b>567</b>	<b>- 1.181</b>	<b>- 3.334</b>

Fuente: elaboración propia.

## 12.33. Estado de resultados de 2017



Estado de Resultados Proyectados  
Valores en U.F.

	Año 0	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Ingresos</b>													
Ingreso Por Matricula Talleres		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso Por Mensualidad Talleres		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso Auspicios Espectaculos						3.490	3.490	1.745					
Subvención Municipal		3.817											
<b>Total Ingresos</b>		<b>3.817</b>	-	-	-	<b>3.490</b>	<b>3.490</b>	<b>1.745</b>	-	-	-	-	-

<b>Costos Directos</b>													
Profesores Talleres													
<b>Costo Directo Espectáculos</b>									- 992	- 1.164	- 1.345	- 906	- 582
Personal Administrativo Variable						- 53	- 53	- 53	- 128	- 174	- 174	- 174	- 348
Comisiones Dirección	4,0%					- 140	- 140	- 70	-	-	-	-	-
Comisiones Jefe De Equipo	2,0%					- 70	- 70	- 35	-	-	-	-	-
<b>Total Costos Directos</b>			-	-	-	<b>- 262</b>	<b>- 262</b>	<b>- 158</b>	<b>- 1.120</b>	<b>- 1.338</b>	<b>- 1.519</b>	<b>- 1.080</b>	<b>- 930</b>

Margen Directo		3.817	-	-	-	3.227	3.227	1.587	- 1.120	- 1.338	- 1.519	- 1.080	- 930
Margen Directo %													

<b>Gastos Fijos</b>													
Gastos Generales			- 305	- 122	- 103	- 76	- 76	- 115	- 115	- 115	- 76	- 76	- 115
Sueldos Fijos		- 160	- 160	- 328	- 448	- 448	- 448	- 448	- 467	- 467	- 467	- 467	- 934
Marketing		-	-	-	- 1.323	- 64	- 64	- 64	- 64	- 64	- 64	- 64	- 64
Actividad Colegios		0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos (10%)		- 16	- 47	- 45	- 187	- 59	- 59	- 63	- 65	- 65	- 61	- 61	- 111

Total Gastos		- 176	- 512	- 495	- 2.062	- 647	- 647	- 689	- 710	- 710	- 668	- 668	- 1.223
Capital De Trabajo	- 3.335												
<b>Resultado Operacional Neto</b>													
Flujo De Caja Acumulado		6.976	6.464	5.969	3.907	6.488	9.069	9.967	8.137	6.089	3.902	2.154	1

Fuente: Elaboración Propia

### 12.34. Breve resumen de cálculo de tasas de descuento social

A continuación, varios documentos que representan la forma de obtener la tasa de descuento social en Chile. Se ha considerado en este estudio una tasa del 6% (tasa de descuento social convencional) + 4% (premio por riesgo) que permite homogeneizar las diversas opciones de tasa Precios sociales vigentes

[http://www.dellibertador.cl/diplan/2014/precios\\_sociales\\_vigentes\\_2014.pdf](http://www.dellibertador.cl/diplan/2014/precios_sociales_vigentes_2014.pdf)

Tasa de descuento social vigente es 6%

Información de la tasa de descuento social

[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7206/Porque\\_el\\_tiempo\\_pasa\\_evolucion\\_teorica\\_y\\_practica\\_en\\_la\\_determinacion\\_de\\_la\\_tasa\\_social\\_de\\_descuento.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7206/Porque_el_tiempo_pasa_evolucion_teorica_y_practica_en_la_determinacion_de_la_tasa_social_de_descuento.pdf?sequence=1)

Documentos revisados:

#### Documento 1:

La Tasa Social de Descuento en Chile Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz  
Extracto: Este documento sintetiza el estudio de cálculo y actualización de la tasa social de descuento para Chile desarrollado por los autores. En el mencionado estudio, se realizó un diagnóstico del mercado de capitales chileno en la actualidad y sus perspectivas de mediano plazo, se identificaron y calcularon los parámetros y variables necesarios para el cálculo de la tasa social de descuento, se

incorporó a la tasa social de descuento el riesgo sistemático que afecta a las inversiones del sector público, mediante un modelo apropiado y finalmente se calculó la tasa social de descuento, considerando diversos escenarios de comportamiento de las variables determinantes de este valor. El estudio desarrollado, y este documento de trabajo, constituyen una actualización del estudio anterior desarrollado en Chile para este mismo objetivo (Avilés y Contreras, 1999), y comparte con aquél la incorporación de un nuevo enfoque que explicita el premio al riesgo para proyectos públicos, mediante un modelo consistente con el modelo CAPM basado en el consumo.

En este documento, los autores informan

Metodología tradicional			Nueva metodología		
Escenario pesimista	Escenario base	Tasa promedio	Escenario pesimista	Escenario base	Tasa promedio
8,16%	6,24%	7,20%	8,19%	6,27%	7,23%

LINK <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges77.pdf>

## Documento 2:

Porque el tiempo pasa: evolución teórica y práctica en la determinación de la tasa social de descuento  
De los autores: Javier Campos Tomás Serebrisky Ancor Suárez-Alemán

Extracto: Resumen ejecutivo El concepto de tasa de descuento continúa siendo fundamental en cualquier decisión económica que implique el uso de los recursos de una sociedad en diferentes períodos de tiempo. Es además especialmente relevante para la evaluación de políticas y proyectos de inversión pública en países en desarrollo, tanto por parte de sus gobiernos como por el Banco Interamericano de Desarrollo y otras instituciones internacionales, ya que las consecuencias sociales de decisiones incorrectas o subóptimas sobre la asignación de los recursos pueden ser muy importantes para su desarrollo a largo plazo. La teoría económica sugiere que la tasa de descuento de un proyecto debería reflejar siempre el costo de oportunidad ajustado al riesgo asociado a la financiación de dicho proyecto, pero no existe un consenso definitivo sobre cómo medir ese costo. De hecho, aunque el debate académico sobre este tema ha sido intenso en los últimos años, los economistas aún no han llegado a un compromiso final sobre el mismo, existiendo nuevas contribuciones. Además, dado que la situación macroeconómica de muchos países de América Latina y otras partes del mundo ha mejorado notablemente en comparación con décadas pasadas – reduciéndose significativamente sus costos de acceso a los mercados de capitales – parece razonable realizar un proceso de evaluación de los criterios tradicionales para determinar la tasa de descuento social (TDS). Por ello, este documento revisa críticamente la literatura económica existente sobre la TDS desde 1950 hasta 2015 con el fin de categorizar las principales aportaciones realizadas en este campo, proporcionar un marco adecuado para debatir las controversias aún existentes y dar un salto de la teoría al mundo real identificando cambios recientes implementados por países e instituciones internacionales con respecto a la tasa de descuento social. Los enfoques metodológicos con respecto a la determinación práctica de la TDS se ubican generalmente en dos categorías: los denominados enfoque descriptivo y enfoque prescriptivo. El enfoque descriptivo se justifica a menudo con argumentos de eficiencia paretiana, partiendo de una descripción de cómo realizan los agentes económicos el proceso de descuento en lugar de imponer criterios externos por parte de los analistas (a partir de sus propias convicciones sobre equidad o justicia social). Las principales contribuciones dentro de este primer enfoque favorecen el uso de una tasa de descuento única o fija, con métodos exponenciales, obtenida a partir de una de las tres metodologías dominantes: usando la tasa marginal de preferencia temporal (que representa la visión de los consumidores), el costo social del capital (que representa las posiciones de los inversores), o un

promedio ponderado de ambos (enfoque propuesto por el economista Arnold Harberger a partir de 1969). Alternativamente, el enfoque prescriptivo muestra una mayor preocupación metodológica sobre qué agentes económicos se incluyen en la sociedad al realizar el descuento 3 (generaciones presentes vs futuras), cómo se mide el bienestar de estos individuos y cómo se agregan esas mediciones. A partir de los mecanismos de descuento hiperbólico y de la experimentación, la mayoría de los autores en esta corriente tienden a favorecer una tasa de descuento social decreciente, a fin de dar más importancia a los valores futuros frente a los valores presentes, lo cual puede ser muy relevante para proyectos relacionados con el medioambiente y explotación de recursos a (muy) largo plazo. Sin embargo, no se aporta una metodología específica para el cálculo de la TDS convirtiéndose así en un complemento (en lugar de un sustituto) del enfoque descriptivo. Desde un punto de vista empírico, la revisión de la evidencia internacional sobre este tema confirma que existen diferencias significativas en las metodologías y valores utilizados por la mayoría de países e instituciones, aunque – en casi todos los casos – se sigue empleando una tasa única de descuento exponencial para la evaluación de proyectos. Instituciones multilaterales de inversión – entre ellas, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial o el Banco Asiático de Desarrollo – también utilizan una tasa administrativa constante en el rango del 10-12%, aunque no siempre cuentan con una adecuada justificación de cómo calcularla. En general, los países desarrollados tienden a aplicar tasas más bajas (3-7%) que los países en desarrollo (8-15%), aunque en muchos casos estas tasas se han reducido notablemente en los últimos años, especialmente en el caso de algunos países de América Latina. Es muy posible que las variaciones observadas en la TDS no solo reflejen la existencia de diferentes enfoques teóricos, sino también las diferencias en el costo de oportunidad social marginal percibido de los fondos públicos, o las diferencias en el grado con el que se considera la cuestión de la equidad intergeneracional. La adecuada evaluación de los proyectos y políticas públicas requiere de una reflexión profunda sobre este tema que vaya más allá de aceptar los criterios tradicionales sin discusión, pues la forma en que se valore el futuro condicionará siempre las decisiones que se adopten en el presente.

En este documento, del año 2015 se proponen las siguientes tasas de descuento

Institución	TDS recomendada
Banco Mundial	10-12%
Banco Interamericano de Desarrollo	12%
Banco Asiático de Desarrollo	10-12%
Banco Africano de Desarrollo	10-12%
Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo	10%

Para Chile la tasa establecida por Mideplan es del 6%

LINK:[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7206/Porque\\_el\\_tiempo\\_pasa\\_evolucion\\_teoric\\_a\\_y\\_practica\\_en\\_la\\_determinacion\\_de\\_la\\_tasa\\_social\\_de\\_descuento.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7206/Porque_el_tiempo_pasa_evolucion_teoric_a_y_practica_en_la_determinacion_de_la_tasa_social_de_descuento.pdf?sequence=1)

### Documento 3

El detalle de las tasas de descuento para empresas del gobierno Empresas CEP

Entrega un promedio general de tasa de descuento de 8,7%

LINK

[http://www.sepchile.cl/fileadmin/DocRestringidos/1382981165Tasas\\_de\\_descuento\\_empresas\\_SEP.pdf](http://www.sepchile.cl/fileadmin/DocRestringidos/1382981165Tasas_de_descuento_empresas_SEP.pdf)

### 12.35. Calculo de tasa con método CAPM

Se utiliza la industria del entretenimiento para obtener una aproximación de la tasa de descuento:

#### Tasa libre de riesgo

<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=HH0651217>

#### Tasas de interés mercado secundario , bonos , en pesos (porcentaje)

Reg	Descripción series	ene.2016	feb.2016	mar.2016	abr.2016	may.2016	jun.2016	jul.2016	ago.2016
1	Bonos en pesos a 1 año	4,10	3,94	3,82	3,80	3,71	3,75	3,67	3,63
2	Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	4,13	4,00	3,91	3,82	3,83	3,87	3,77	3,65
3	Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	4,31	4,22	4,21	4,13	4,18	4,16	4,07	3,98
4	Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	4,56	4,45	4,44	4,39	4,50	4,55	4,41	4,29

Fuente: Banco Central <http://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

#### Tasa de interés bonos del tesoro estadounidense:

Date	1 Mo	3 Mo	6 Mo	1 Yr	2 Yr	3 Yr	5 Yr	7 Yr	10 Yr	20 Yr	30 Yr
09-01-2016	0.27	0.33	0.47	0.60	0.78	0.91	1.18	1.44	1.57	1.90	2.23
09-02-2016	0.25	0.33	0.45	0.59	0.80	0.92	1.20	1.47	1.60	1.95	2.28
09-06-2016	0.24	0.32	0.45	0.56	0.74	0.86	1.13	1.40	1.55	1.90	2.24
09-07-2016	0.25	0.34	0.49	0.57	0.74	0.86	1.12	1.39	1.54	1.89	2.23
09-08-2016	0.26	0.35	0.50	0.57	0.78	0.91	1.19	1.46	1.61	1.98	2.32
09-09-2016	0.24	0.35	0.51	0.58	0.79	0.93	1.23	1.51	1.67	2.05	2.39
09-12-2016	0.24	0.37	0.53	0.57	0.79	0.92	1.21	1.50	1.68	2.05	2.40
09/13/16	0.25	0.36	0.54	0.63	0.80	0.95	1.26	1.56	1.73	2.12	2.47
09/14/16	0.24	0.33	0.52	0.62	0.77	0.90	1.21	1.52	1.70	2.10	2.44
09/15/16	0.20	0.29	0.49	0.60	0.74	0.87	1.20	1.51	1.71	2.13	2.48
09/16/16	0.20	0.30	0.50	0.61	0.77	0.91	1.21	1.51	1.70	2.10	2.44
09/19/16	0.16	0.30	0.48	0.60	0.79	0.92	1.22	1.52	1.70	2.10	2.45

<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

## Beta Damodaran para industria del entretenimiento

Date updated:	05-ene-16						
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu						
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures			US companies			
Home Page:	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>						
Data website:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>						
Companies in each industry:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>						
Variable definitions:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>						
Industry Name	Number of firm	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Education	40	1,05	46,24%	12,05%	0,75	12,90%	0,86
Electrical Equipment	120	1,15	21,91%	6,58%	0,95	7,40%	1,03
Electronics (Consumer & Office)	25	1,23	14,81%	9,71%	1,09	6,76%	1,16
Electronics (General)	167	1,03	19,79%	9,47%	0,87	11,28%	0,98
Engineering/Construction	51	1,32	41,91%	11,63%	0,96	9,84%	1,07
Entertainment	84	1,21	29,94%	3,25%	0,94	3,85%	0,98

<b>To update this spreadsheet, enter the following</b>			Cost of Debt Lookup Table (based on std dev in %)		
Long Term Treasury bond rate =		2,27%	Standard Deviation		
Risk Premium to Use for Equity =		6,00%	0		
Global Default Spread to add to cost of debt =		0,00%	0,25		
Do you want to use the marginal tax rate for cost of debt?			0,5		
If yes, enter the marginal tax rate to use			0,65		
			0,8		
			0,9		
			1		
Industry Name	Number of Firms	Beta	Cost of Equity	Cost of Debt	Cost of Capital
Entertainment	84	1,21	9,55%	4,02%	7,90%
Software (Entertainment)	17	1,42	10,77%	4,02%	10,00%

Fuente: Damodaran.com <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Para convertir la tasa en pesos a tasa en Unidades de Fomento, se ha utilizado el promedio de la inflación de los últimos 5 años

Calculo inflación promedio	
Año	Inflación
2.015	4,40%
2.014	4,60%
2.013	3,00%
2.012	1,50%
2.011	4,40%
2.010	3,00%
<b>Promedio</b>	<b>3,48%</b>

Fuente: <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>

## Calculo de la tasa de descuento método CAPM

Calculo CAPM Industria Entretenimiento	
Bonos tesoro Usa 5 años rf	1,22%
Bonos Bcentral 5 años	3,98%
Riesgo Pais	2,76%
Beta industria entretenimiento	0,98
Costo Capital Industria Entretenimiento	7,90%
CAPM chile Industria Entretenimiento	10,53%
Inflación Promedio Chile 5 años	3,48%
<b>CAPM chile industria Entretenimiento UF</b>	<b>7,05%</b>
Premio por liquidez	0,00%

*Fuente: Elaboración Propia*

En este cálculo el premio por liquidez no existe, ya que la Municipalidad aporta el 100% de los fondos de su cartera.

La tasa calculada con el método CAPM tiene considerada la inflación. Entre el cálculo de la tasa con el método CAPM, aplicado generalmente para empresas con fines de lucro, y la consideración que la tasa de descuento social utilizada regularmente en Chile es 6% para cálculo en pesos (descontando la inflación para nuestra estimación la tasa es 2.52%) con algunas variaciones según los autores. Para hacer más exigente el proyecto se utilizará la tasa de cálculo obtenida por el método de CAPM.

12.36. Tabla de sueldos directos aplicados a cultura en 2014 por Macul

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE MACUL  
PERSONAL A PLAZO FIJO  
ENERO 2015

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	UNIDAD	TITULO	COMETIDO	DECRETO	REMUNERACIONES	INICIO	TERMINO
Alegria	Gregorio De Las Heras	Mireya	DIDECO	Profesora Musica	Panorama Cultural (ex Cultura Entretenida)	EN TRAMITE	\$ 500.000	01-01-2015	31-03-2015
Bailey	Villalón	Marcelo	DIDECO	Actor	Escuelas Artísticas y Formativas	EN TRAMITE	\$ 823.252	01-01-2015	31-03-2015
Barriga	Galvez	Mario Alejandro	DIDECO	Educación Media	Panorama Cultural (ex Cultura Entretenida)	EN TRAMITE	\$ 426.396	01-01-2015	31-03-2015
Hidalgo	González	Mario	DIDECO	Programador en computación	Panorama Cultural (ex Cultura Entretenida)	EN TRAMITE	\$ 336.006	01-01-2015	31-03-2015
Larrea	Villaseca	Mauricio	DIDECO	Fotógrafo	Cultura en tu barrio, fomento	EN TRAMITE	\$ 347.287	01-01-2015	31-03-2015
Parra	Moreno	Clara	DIDECO	Músico	Cultura en tu barrio, fomento	EN TRAMITE	\$ 851.428	01-01-2015	31-03-2015
Pirce	Mendez	Rosa	DIDECO	Ayudante de Biblioteca	Cultura en tu barrio, fomento	EN TRAMITE	\$ 154.416	01-01-2015	31-03-2015
Rodriguez	Basualto	Jacoba	DIDECO	Educación Media	Cultura en tu barrio, fomento	EN TRAMITE	\$ 154.416	01-01-2015	31-03-2015
Salinas	Miranda	Monica	DIDECO	Educación Media	Cultura en tu barrio, fomento	EN TRAMITE	\$ 154.416	01-01-2015	31-03-2015
Silva	Gonzalez	Tatiana	DIDECO	gestor cultural	Cultura en tu barrio, fomento	EN TRAMITE	\$ 440.000	01-01-2015	31-03-2015

Valor UF 01-01-2015 24627,1 Total Remuneraciones Mensuales \$ 4.187.617  
Total Remuneraciones por 3 meses \$ 12.562.851  
Total remuneraciones anuales en UF 510

Fuente: cuenta anual 2014

### 12.37. Resumen gasto directo en cultura por municipalidad de Macul en 2014

Objetivo	Beneficiarios	Financiamiento municipal	Valor UF	Uf/usuario
Participación general	14.920	27.666.296	1.187	0,08
Apoyo a ent culturales	8.919	39.693.500	1.703	0,19
Estimular desarrollo creativo	335	19.452.327	834	2,49
Danza pintura	105	3.255.139	140	1,33
Mapuche rapanui	4.100	14.900.000	639	0,16
Diversas a niños y jóvenes	9.555	15.432.998	662	0,07
<b>Total</b>	<b>37.934</b>	<b>120.400.260</b>	<b>5.165</b>	<b>0,14</b>

Decreto de pago jun-2014	N/A	1.000.000	43
Decreto de pago jun-2014	N/A	500.000	21
Decreto de pago jun-2014	N/A	500.000	21
Decreto de pago jun-2014	N/A	500.000	21
Decreto de pago jul-2014	N/A	2.919.300	125
Decreto de pago jun-2014	N/A	10.000.000	429
Decreto de pago dic-2014	N/A	2.000.000	86
		<b>17.419.300</b>	<b>747</b>

Decreto en tramite		<b>12.562.851</b>	<b>510</b>
--------------------	--	-------------------	------------

<b>Total aportes municipales variables a cultura</b>	<b>6.422</b>
--	--------------

Fuente: cuenta anual 2014

### 12.38. Detalle de la inversión inicial en bienes muebles e intangibles

en Uno Norte, 431, Viña del Mar, Chile - Fonos: (32) 268 80 18 | (32) 269 33 71 - Twitter : @Prosoundcl | Facebo

Ofertas | Comentarios | Proyectos | Formas de Pago | Entrar | Contacto

Inicio » Catálogo » KIT'S DE AMPLIFICACION » PPA500BT » Behringer PPA500BT Kit completo 500W c.bluetooth [PPA500BT] **\$459.900.-**

**EUROPORT PPA500BT**  
**Nueva versión ahora con Procesador Klark Teknik.**

Haga Click para agrandar

- Sistema de Amplificación Ultra-compacta Portátil de 500 Watts, con 6 canales y con tecnología inalámbrica Bluetooth., Procesador Digital Multiefectos KLARK TEKNIK y detección de realimentación FBQ (detección de acoples).
- Ultra-compacta de 500 vatios, sistema de megafonía portátil de 6 canales
- Perfecto para fiestas en casa, escuelas, presentaciones corporativas y educativas, seminarios, aeróbic, subastadores, músicos que trabajan, guías turísticos, etc.
- Un increíble calidad sonora y peso superligero significa no más tener que cargar con el peso muerto.
- Woofers de 8" y 1" motores de compresión-aluminio con diafragma de 1,35" para una reproducción de sonido increíble.
- Conecta tu iPod, iPhone, iPad o cualquier otro reproductor de MP3 a través de Bluetooth.
- Todo cabe dentro de una sola maleta de fácil transporte.

<http://www.prosound.cl/>



Inicio » Catálogo » KIT'S DE AMPLIFICACION » PMP4000/MX15 » **\$958.000.-**  
 KIT PMP4000/MX15 Behringer/B52Pro 800W.Oferta. ~~\$4.050.200.-~~  
 [PMP4000/MX15]



Haga Click para  
agrandar

**KIT BEHRINGER / B-52Pro DE AMPLIFICACION 800 Watts**

Amplificador / Mezclador de 800 Watts, 8 entradas de Micrófono ó Instrumentos + 2 Entradas Stereo + 2 Parlantes de 200Watts + Cables y Micrófono vocal.

Excelente configuración de una muy buen amplificador y mezclador con Cajas Acústicas B-52Pro de calidad superior.

El Driver de 1,75", entrega agudos muy potentes y brillantes, el Woofer de 15", Soporta todo tipo de aplicación, incluso música en vivo para eventos de medio tamaño.

La caja acústica MX-15, construida en madera y terminación en pintura de alto tráfico muy resistente al trabajo itinerante, es nuestra mejor caja acústica pasiva en este rango de precio.

**Aplicaciones:**

Colegios, Amplificación de Eventos, Seminarios, Iglesias, Eventos al Aire Libre, DJ Itinerantes etc.

**Equipos incluidos en el KIT**

**PMP-4000 Behringer**

Mezclador con Amplificador Stereo de 800 Watts  
 100 Efectos Digitales  
 8 Entradas de Micrófono + 2 Stereo

**MX-15 Caja Acústica B-52Pro**

300Watts RMS  
 Woofer 15" + Driver 1,75" Diafragmada de Titanio  
 Construcción en Madera, pintada.  
 Manillas cómoda de transporte.

**SP-5 Nady**

Micrófono vocal direccional.  
 Cable 7 mts. Canon-Canon

Cables de Parlante  
 2 Cables Speakon-Speakon 10mts

Inicio » Catálogo » KIT'S DE AMPLIFICACION » MX15-MX18 » KIT  
 B-52Pro US3000-MX15-MX18. 1700Watts  
 [MX15-MX18] **\$2.199.000.-**  
~~\$2.440.300.-~~



Haga Click para  
agrandar

**Kit B-52Pro MX15 + Sub Woofer MX18 + US3000**

Sistema de Amplificación de 1.700 Watts RMS, gran potencia, para aplicaciones de Música en Vivo, Discos o Pub' o Sistema de Amplificación para Gimnasio, Iglesias o Colegios.

El Sistema consta de dos Amplificadores de 2400 Watts, dos cajas acústicas para reproducción de Medios Altos + 2 Subwoofer + Crossover digital y cables.

Los Gabinetes están contruidos en madera aglomerada, esquineros metálicos y terminación de Pintura epóxica de alto

tráfico y Patas de Goma.

La Caja acústica MX-15P de B-52Pro de 300 Watts RMS, cuenta con un Woofer de 15" y Driver con diafragma de Titanio de 1,75".

Los Subwoofer con componente de 18" (Made in USA), reproducen bajos potentes y muy definidos.

La suma de reproducción de las Cajas Medio Alto mas los subwoofer, completan un sonido de rango completo, apto para toda aplicación sonora, tanto en vivo como en música envasada.

Los Amplificadores US-3000, soportan hasta 4 componentes con holgura, por lo que este sistema puede crecer sólo sumando cajas acústicas y sub's, configurando un sistema de alta potencia para aplicaciones en vivo muy exigentes, incluso para aplicaciones de Rock en Vivo.

Agregue una Mezcladora y tendrá un super sistema de amplificación.


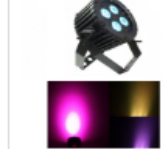
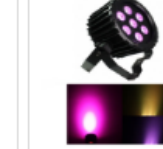
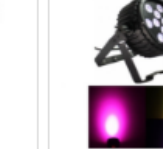



**El Kit contiene:**

- 2 Cajas Acusticas B-52Pro MX-15P
- 2 Subwoofer B-52Pro MX-18
- 2 Power B-52Pro US-3000
- 1 Cross-over Behringer CX-3200
- 4 Cables Canon-Canon de 1mt
- 4 Cables de Parlante Speakon-Speakon de 10 mts
- 2 Pilares Bajo-caja

**\*\* Amplificador B-52Pro US3000**

Potencia por canal en Watts RMS  
 - 4 Ohms : 800 Watts  
 - 2 Ohms : 1200 Watts  
 Mono Bridge  
 - 8 Ohms : 1.600 Watts  
 - 4 Ohms : 2.400 Watts

Inicio » Catálogo » ILUMINACION PROFESIONAL » Proyectores/Focos "LED"

<p><b>American Pro FOCO PAR64 FLATPAR TEC. Nuevo</b></p>  <p>Precio: <b>\$77.000.-</b></p>	<p><b>American Pro QUADTEC 4, FOCO 4X8W RGBW.</b></p>  <p>Precio: <b>\$140.000.-</b></p>	<p><b>American Pro QUADTEC 7. Foco 7x8W RGBW</b></p>  <p>Precio: <b>\$178.000.-</b></p>	<p><b>American Pro QUADTEC10 FOCO LED 10X8W</b></p>  <p>Precio: <b>\$226.000.-</b></p>
<p><b>American Pro STICK TriTec, Barra Led Exterior</b></p>  <p>Precio: <b>\$269.000.-</b></p>	<p><b>American Pro, FLASHTEC, Strobo Alto Brillo.</b></p>  <p>Precio: <b>\$137.000.-</b></p>	<p><b>American Pro, Strobotec Proyector 280Led DMX</b></p>  <p>Precio: <b>\$79.000.-</b></p>	<p><b>BIG DIPPER BDLP001 Foco 54 Led's de 3W. Oferta</b></p>  <p>Precio: <del>\$59.300.-</del> <b>\$56.900.-</b></p>



Account Blog My Wishlist Log In Sign Up


Search entire store here...

(200) \$2.240.000 -

MENU

## Shopping Cart

✓ Silla ISO was added to your shopping cart.

Product Name	Unit Price	Qty	Subtotal
 <p>Silla ISO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Base 1 x Negro \$0</li> <li>&gt; Color Plástico 1 x Negro \$0</li> </ul>	<a href="#">Edit</a> \$11.200	<input type="text" value="..."/>	\$2.240.000 <a href="#">×</a>

[continuar comprando](#)
[Actualizar Carro de Compras](#)

www.econosillas.cl/checkout/cart/

DISCOUNT CODES

Subtotal \$2.240.000  
**Grand Total \$2.240.000**

→ mueblepass.cl/carrito/

**Mueblepass** Muebles de Oficina

MENÚ CATEGORÍAS Buscar por palabra o código

Resumen de su compra:  
Su compra en el carrito ha sido actualizada con éxito. Ahora puede presionar el botón "Finalizar compra" para ingresar sus datos y seleccionar su forma de pago.

	Artículo	Precio	Cantidad	Total
×	Mesa Reunion 120x300 10 Puestos	\$535.600	1	\$535.600
×	Escritorio nova 1400	\$214.532	4	\$858.128
×	estante abiertos	\$196.227	1	\$196.227
×	Gabinete Base 120x92H	\$195.600	3	\$586.800

Código del Aplicar cupón Actualizar compra

### Detalles de su compra:

Subtotal \$2.176.755

ctory Sociedad Anonima [CL] <https://www.pcfactory.cl/carro>

AGREGAR + PRODUCTOS ACTUALIZAR CARRO VACIAR CARRO

Producto(s) de la Tienda: Internet

Eliminar	Producto	Cantidad	Precio Unitario Efectivo	SubTotal
×	ID 22530 Dell Notebook Inspiron 15 5000 Core i5-6200U 8GB 1TB 15,6" Radeon R5 M335 2GB Windows 10	2	\$ 549.990	\$1.099.980
×	ID 21420 Asus Notebook K555UB-DM165T Core i5-6200U 8GB 1TB 15,6" Full HD NVIDIA 940M 2GB Windows 10 Negro Metal	4	\$ 599.990	\$2.399.960
×	ID 21034 HP Server ProLiant MicroServer ML-30 Gen9 Intel® Xeon™ E3-1220 v5 - 3.0 GHz, 1TB HDD, 4GB DDR4	1	\$ 519.990	\$519.990
×	ID 16807 Linksys Switch 24b SE3024 10/100/1000	1	\$ 139.990	\$139.990
×	ID 23023 Microsoft Office 2016 Hogar y Empresas - Nuevo packaging	5	\$ 170.590	\$852.950
×	ID 21376 ViewSonic Proyector 3300 Lumenes SVGA HDMI PJD5155	1	\$ 269.990	\$269.990
×	ID 20955 Microsoft Office 2016 Mac Hogar y Empresas	2	\$ 169.990	\$339.980

TOTAL NETO \$4.725.076  
IVA +\$897.764  
TOTAL \$5.622.840

NUEVOS ▾ USADOS ▾ SALAS DE VENTA ▾

SERVICIO TÉCNICO ▾



VERSIONES

**SsangYong New Actyon Sports 610 4X2 MT** \$11.990.000 + IVA  
Bono de \$500.000 sólo con Producto Línea Normal, Santander Consumer, Mínimo 36 meses. Monto Financiado, Mínimo \$5.000.000.-  
**Ahora \$11.490.000 + IVA**

[Ver detalles](#)

QUIERO COTIZAR

**New Actyon Sports**

Versión

Sucursal

<http://www.guillermomoraless.cl/vehiculos/new-actyon-sports/>