



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

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRESA PRODUCTORA DE
EVENTOS CULTURALES GASTRONÓMICOS EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

BENJAMÍN UNDURRAGA PUELMA

PROFESOR GUÍA:
ERNESTO TIRONI BARROS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
IVÁN DÍAZ CAMPOS
JORGE ANDRÉS JEREZ ORTEGA

SANTIAGO DE CHILE
2018

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA EMPRESA PRODUCTORA DE EVENTOS CULTURAL GASTRONÓMICOS EN CHILE

Los eventos culturales gastronómicos corresponden a actividades programadas de carácter social en donde se pueden ofrecer distintos dominios culturales al mismo tiempo, como música; artes visuales; y gastronomía, por ejemplo. Estas actividades son ofertadas por productoras de eventos, quienes según sus modelos de negocios tienen distintos segmentos de clientes, como asistentes, marcas patrocinadoras o foodtrucks, entre otros.

La tendencia de los foodtrucks a nivel mundial, la inversión en publicidad en eventos por parte de algunas marcas y el interés que poseen algunos segmentos de mercado por las artes visuales, derivaron a la idea de diseñar eventos culturales gastronómicos que mezclen al mismo tiempo tres artes: Gastronomía, Artes Visuales y Música.

Con esto, se tiene el objetivo de diseñar y estimar la rentabilidad de un modelo de negocios para empresa productora de eventos cultural gastronómicos en Chile.

La metodología ocupada para lograr este objetivo consistió, en primer lugar, en diseñar un modelo de negocios preliminar que se usó como base para la investigación. A continuación, se realizó una investigación de mercado exploratoria que tuvo el objetivo secundario de estudiar la aceptación, por parte de asistentes, sobre la idea de mezclar tres artes al mismo tiempo en un evento. Posteriormente se analizó la competencia para saber el grado de esta dentro de la industria. Consecutivamente, se tuvo el enfoque de validar cuáles podrían ser las fuentes de ingresos del modelo propuesto. Para esto, se diseñaron dos eventos como productos mínimos viables como herramienta. Así, se realizaron tres encuestas. Todas tuvieron el objetivo de ver cuál es la disposición a pagar por parte de tres segmentos distintos de clientes. En primer lugar, las marcas patrocinadoras de eventos cultural gastronómicos, en segundo lugar, los foodtrucks y en tercer lugar los asistentes.

Así se pudo llegar al objetivo de diseñar un modelo de negocios final que funciona como plataforma multilateral con tres tipos de consumidores distintos. De las encuestas a los asistentes, se llegó al resultado que algunos segmentos socioeconómicos están dispuestos a pagar, en promedio, CLP \$515,7 más por eventos que incluyan a las artes visuales dentro de su diseño. Por otro lado, 9 de 10 marcas encuestadas, mostraron una clara disposición a pagar por eventos del tipo propuesto, igualmente, 25 de 26 food trucks encuestados dijeron que sí participarían pagando por los eventos diseñados. Con esto, el VAN del proyecto es de CLP \$13.693.438 bajo una tasa de descuento del 14% en un periodo de tres años. La inversión necesaria es de CLP \$7.224.000 y se recupera al 4 mes de operación. La TIR es de 33%.

Se puede concluir que se llegó a un modelo de negocios factible para una productora de eventos, que se basa en la idea principal de que, incluir artes visuales en eventos culturales gastronómicos es más rentable que si se ofrecen dominios por separado. De esta manera, el elemento diferenciador (incluir las artes visuales) es atractivo para los distintos segmentos de clientes.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	III
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
1 INTRODUCCIÓN	8
1.1 CONCEPTOS PRELIMINARES	8
1.2 ANTECEDENTES GENERALES	9
1.2.1 <i>La gastronomía y la cultura a nivel país</i>	9
1.2.2 <i>Industria de los eventos cultural-gastronómicos en Santiago</i>	10
1.2.3 <i>Los food trucks, una tendencia a nivel mundial</i>	10
1.2.4 <i>La publicidad BTL en eventos</i>	11
1.2.5 <i>Las municipalidades como “socios” claves</i>	11
1.3 JUSTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO	12
1.3.1 <i>Evento Cultural-gastronómico: “Las Tres Artes”</i>	16
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i>	16
1.4.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	16
1.5 ALCANCES	17
2 MARCO TEÓRICO	18
2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXPLORATORIA	18
2.2 ENCUESTAS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
2.2.1 <i>Encuestas:</i>	19
2.3 MODELO DE NEGOCIOS	20
2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA	22
3 METODOLOGÍA	24
4 MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR	25
5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXPLORATORIA	27
5.1 ENCUESTA A ASISTENTES	27
5.1.1 <i>Resultados encuesta a asistentes</i>	29
5.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	31
5.2.1 <i>Amenazas de los nuevos entrantes:</i>	31
5.2.2 <i>Poder de negociación con los proveedores</i>	31
5.2.3 <i>Poder de negociación de los compradores</i>	31
5.2.4 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	32
5.2.5 <i>Rivalidad entre empresas que compiten</i>	32
6 FUENTES DE INGRESOS	35
6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO SOBRE PATROCINIOS EN EVENTOS	35
6.2 CÁLCULO PRECIO DE PATROCINIO EN EVENTOS	38
6.3 PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES (P.M.V)	38
6.4 ENCUESTA PATROCINIOS DE MARCAS A EVENTOS	39
6.4.1 <i>Resultados encuesta a marcas:</i>	41
6.5 ENCUESTA PARTICIPACIÓN DE FOOD TRUCKS	42
6.5.1 <i>Resultados encuesta a food trucks:</i>	43

6.6	EL VALOR AGREGADO DE LAS ARTES VISUALES	43
6.6.1	<i>Encuesta: El arte como valor agregado</i>	44
6.6.2	<i>Resultados Encuesta: El arte como valor agregado</i>	45
7	MODELO DE NEGOCIOS FINAL: UNA PLATAFORMA MULTILATERAL	48
7.1	SEGMENTOS DE MERCADO:	48
7.2	PROPUESTAS DE VALOR.....	49
7.3	CANALES	49
7.4	RELACIONES CON LOS CLIENTES:	49
7.5	FUENTE DE INGRESOS:	49
7.6	RECURSOS CLAVES:	49
7.7	ACTIVIDADES CLAVES:.....	50
7.8	ASOCIACIONES CLAVES:	50
7.9	ESTRUCTURA DE COSTOS:.....	51
7.10	FLUJOS FINANCIEROS.....	52
8	RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO	60
9	CONCLUSIONES.....	61
10	BIBLIOGRAFÍA	63
11	ANEXOS	65
11.1	ANEXO Nº1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A FUNDADOR IN SITU.....	65
11.2	ANEXO Nº2: ENTREVISTA A DIRECTORA VITAJOVEN.....	65
11.3	ANEXO Nº3: ENTREVISTA A CONCEJAL VITACURA.	66
11.4	ANEXO Nº4: ENTREVISTA A DIRECTORA DE FINANZAS, VITAJOVEN.	67
11.5	ANEXO Nº5: ENTREVISTA A CONCEJAL DE COMUNA LO BARNECHEA.....	68
11.6	ANEXO Nº6: ENTREVISTA A CONCEJAL DE COMUNA LO BARNECHEA.....	68
11.7	ANEXO Nº7: ENTREVISTA A SECRETARIA TRANSPARENCIA, LO BARNECHEA.	69
11.8	ANEXO Nº8: MATRIZ ESOMAR	70
11.9	ANEXO Nº9: ENTREVISTA A PRODUCTORA GENERAL, FAUNA PRODUCCIONES.	70
11.10	ANEXO Nº10: ENTREVISTA A PRODUCTORA GENERAL, GRUPO LIDERAZGO.	71
11.11	ANEXO Nº11: ENTREVISTA A FUNDADOR, FOODTRUCKS LOVERS.....	71
11.12	ANEXO Nº12: TAMAÑO INDUSTRIA PUBLICITARIO ATL	72
11.13	ANEXO Nº13: PRINCIPALES 27 AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE CHILE.....	73
11.14	ANEXO Nº14: ENTREVISTA A PROFESOR PUBLICIDAD, U.DE LOS ANDES	73
11.15	ANEXO Nº 15: PRESS EVENTO 3.000 ASISTENTES	74
11.16	ANEXO Nº16: PRESS EVENTO 400 ASISTENTES	76
11.17	ANEXO Nº17: RESPUESTAS OBTENIDAS DE MARCAS	78
11.18	ANEXO Nº18: PLANILLA ENCUESTA FOODTRUCKS.....	79
11.19	ANEXO Nº19: RESPUESTA ENCUESTA FOODTRUCKS	80

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº1: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A MUNICIPALIDADES	12
TABLA Nº2: ENCUESTA ASISTENTES, PREGUNTA 1. PREFERENCIAS POR TIPOS DE EVENTOS.....	13
TABLA Nº3: ENCUESTA ASISTENTES, PREGUNTA 2. FRECUENCIA DE ASISTENCIA	14
TABLA Nº 4: PROPUESTAS DE VALOR A CLIENTES	15
TABLA Nº5: PREGUNTAS OBSERVACIONES EN TERRENO Y ENTREVISTAS.	25
TABLA Nº 6: ENTREVISTADOS EN ETAPA 1: MODELOS DE NEGOCIOS PRELIMINAR:	25
TABLA Nº7: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ETAPA 1.....	25
TABLA Nº 8: CÁLCULO DE # DE HABITANTES ABC1 > 21 AÑOS EN SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO	28
TABLANº9: ENCUESTA A ASISTENTES, PREGUNTA 3. PREFERENCIAS POR COMBINACIONES	30
TABLANº10: PRINCIPALES 2 COMPETIDORES.	32
TABLA Nº11: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A COMPETIDORES	33
TABLA Nº12: PARÁMETROS EVENTOS DE LA COMPETENCIA.	33
TABLA Nº13: MARGEN DE CONTRIBUCIÓN DE LAS 27 AGENCIAS DE PUBLICIDAD MÁS GRANDES DE CHILE POR AÑO. UNIDADES EN CLP MILLONES.....	35
TABLA Nº14: % MG. DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO POR ÁREA DE LAS 27 AGENCIAS DE PUBLICIDAD MÁS GRANDES DE CHILE POR AÑO. UNIDADES EN CLP.	36
TABLA Nº15: TOTAL NORTH AMERICAN SPONSORSHIP SPENDING. (GASTO TOTAL EN PATROCINIOS EN NORTE AMÉRICA). UNIDADES EN USD BILLONES.....	36
TABLA Nº16: NORTH AMERICAN SPONSORSHIP SPENDING BY PROPERTY TUPE. (GASTO EN PATROCINIO SEGÚN TIPO EN ESTADOS UNIDOS). UNIDADES EN USD BILLONES.....	37
TABLA Nº17: GASTO ESTIMADO EN PATROCINIO EN EVENTOS CULTURAL-GASTRONÓMICOS EN ESTADOS UNIDOS. (UNIDADES EN USD BILLONES)	37
TABLA Nº18: GASTO ESTIMADO EN PATROCINIO EN EVENTOS CULTURAL-GASTRONÓMICOS CHILE. (UNIDADES EN USD BILLONES)	37
TABLA Nº19: ASPECTOS PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES.....	38
TABLA Nº20: MARCO MUESTRAL ENCUESTA A MARCAS	40
TABLA Nº22: MONTOS DE INVERSIÓN EN AUSPICIOS P.M.V	41
TABLA Nº23: RESPUESTAS ENCUESTA A MARCAS	41
TABLA Nº24: MARCO MUESTRAL ENCUESTA A FOOD TRUCKS	42
TABLA Nº25: PORCENTAJES DE RESPUESTAS POR INTERVALO CON RESPECTO AL TOTAL.....	46
TABLA Nº26: COSTOS EVENTO 3.000 ASISTENTES [CLP].....	51
TABLA Nº27: COSTOS EVENTO 400 ASISTENTES [CLP].....	52
TABLA Nº28: FLUJOS OPERACIONALES POR EVENTO	53
TABLA Nº29: SUELDOS PRODUCTORA DE EVENTOS AÑO 1.....	54
TABLA Nº30: RESUMEN FLUJOS PRIMER, SEGUNDO Y TERCER AÑO	54
TABLA Nº31: INDICADORES FINANCIEROS PROYECTO	58
TABLA NºA1: RESUMEN ENTREVISTA INVERSIÓN PUBLICITARIA BTL EN EVENTOS.	65
TABLA NºA2: RESUMEN ENTREVISTA DE JUSTIFICACIÓN PROBLEMÁTICA DIRECTORA VITAJOVEN, VITACURA	65
TABLA NºA3: RESUMEN ENTREVISTA JUSTIFICACIÓN PROBLEMÁTICA CONCEJAL, COMUNA DE VITACURA	66
TABLA NºA4: RESUMEN ENTREVISTA DE PROCESOS Y REQUERIMIENTOS. DIRECTORA FINANZAS VITAJOVEN, VITACURA	67
TABLA NºA5: RESUMEN ENTREVISTA DE JUSTIFICACIÓN PROBLEMÁTICA. CONCEJAL, COMUNA DE LO BARNECHEA	68
TABLA NºA6: RESUMEN ENTREVISTA DE PROCESOS Y REQUERIMIENTOS. CONCEJAL, COMUNA DE LO BARNECHEA	68
TABLA NºA7: RESUMEN ENTREVISTA DE DATOS DE COSTOS.	69
TABLA NºA9: RESUMEN ENTREVISTA A FAUNA PRODUCCIONES	70
TABLA NºA10: RESUMEN ENTREVISTA A GRUPO LIDERAZGO	71
TABLA NºA11: RESUMEN ENTREVISTA A FOODTRUCKS LOVERS	71
TABLA NºA14: RESUMEN ENTREVISTA A PROFESOR PUBLICIDAD U. DE LOS ANDES	73
TABLA NºA17: RESPUESTAS OBTENIDAS DE MARCAS.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: ENCUESTA ASISTENTES, RESPUESTA 1. PREFERENCIAS POR TIPOS DE EVENTOS.....	14
GRÁFICO N°2: ENCUESTA ASISTENTES, RESPUESTA 2. FRECUENCIA DE ASISTENCIA.....	15
GRÁFICO N°3: ENCUESTA ASISTENTES, RESPUESTA 3. PREFERENCIAS POR COMBINACIONES.....	30
GRÁFICO N°4: RESULTADOS ENCUESTA ARTE COMO VALOR AGREGADO	46
GRÁFICO N°5: DISPOSICIONES PROMEDIO A PAGAR POR EVENTOS CON Y SIN ARTE	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N°1: INCERTIDUMBRE EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
ILUSTRACIÓN N°2: SECCIONES DE MÉTODOS DE MUESTREOS NO PROBABILÍSTICOS	20
ILUSTRACIÓN N°3: APARTADOS CREACIÓN MODELOS DE NEGOCIOS	21
ILUSTRACIÓN N°4: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS.....	21
ILUSTRACIÓN N°5: MODELOS 5 FUERZAS DE PORTER	23
ILUSTRACIÓN N°6: MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR	26
ILUSTRACIÓN N°7: PROCESO DE MUESTREO ENCUESTA A ASISTENTES	27
ILUSTRACIÓN N°8: RESUMEN 5 FUERZAS DE PORTER	34
ILUSTRACIÓN N°9: FACTORES DE FIJACIÓN DE PRECIO EN INVERSIÓN PUBLICITARIA EN EVENTOS	38
ILUSTRACIÓN N°10: RECORTE DE PANTALLA DE ENCUESTA ORIGINAL HACIA ASISTENTES MEDIANTE LA PLATAFORMA DE FORMULARIOS GOOGLE	45
ILUSTRACIÓN N°11: CANVAS FINAL	48
ILUSTRACIÓN N°12: PROCESO DE SOLICITUD DE EVENTO MASIVO.	50

1 INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de crear eventos de interés, tanto para las marcas que invierten en publicidad BTL como para el público en general, se detecta la oportunidad de desarrollar eventos culturales-gastronómicos en Chile. Es por ello que, a continuación, se describirá el proceso y trabajo realizado para diseñar un modelo de negocios de eventos cultural-gastronómicos para una productora de eventos. En una primera etapa se definirá un modelo de negocios preliminar en base a investigación de mercados exploratoria, para finalmente definir un modelo de negocios y realizar evaluaciones financieras de este. En este capítulo, se describirán los principales antecedentes, justificación y descripción del proyecto, objetivos y alcances. Pero antes de empezar, es importante entender algunos conceptos preliminares.

1.1 CONCEPTOS PRELIMINARES

Se utilizarán reiteradamente conceptos que requieren una definición previa. Estos son; eventos, eventos Culturales-Gastronómicos, Publicidad Below The Line (Bajo la Línea) y Food Trucks.

Qué se entenderá por Evento:

Se entenderá como evento una actividad programada de carácter social, cultural y recreativo. Esta actividad puede expresarse a través de ferias, festivales o encuentros que se pueden desarrollar en plazas, parques o centros de eventos.

Eventos Cultural-Gastronómicos:

Según el Consejo Nacional de Cultura y Artes, en su informe anual 2015 [1], la cultura en Chile se divide en los siguientes 8 dominios:

- Patrimonio.
- Artes Visuales.
- Artesanía.
- Artes Escénicas.
- Artes Musicales.
- Artes Literarias, Libros y Prensa.
- Medios Audiovisuales e Informáticos.
- Arquitectura, Diseño y Servicios Creativos.

La gastronomía no forma parte de uno de ellos. En este trabajo se considerará que la Gastronomía es un buen complemento de algunos eventos culturales y se desarrollará un modelo de negocios para utilizar esa complementariedad. Con esto, se considerará como eventos culturales-gastronómicos a todos aquellos que contemplen alguno de estos dominios, más el gastronómico.

Es importante señalar que el presente trabajo se enfoca en eventos que combinan los dominios culturales de las Artes Musicales y las Artes Visuales, con la Gastronomía.

Publicidad BTL:

En el marketing, dentro del área de la promoción más específicamente, se definen típicamente dos tipos de canales publicitarios cuando se desea comunicar una campaña. Estos son: Above The Line (ATL) y Below The Line (BTL). La diferencia entre ellos es que el primero engloba a los medios de comunicación masiva (TV, radios, periódicos, revistas y vallas publicitarias, entre otros), mientras que el segundo abarca a los medios de comunicación no convencionales que se dirigen a públicos específicos a través de medios más focalizados (publicidad digital, e-mailing, volanteo, pruebas y degustaciones y patrocinio, entre otros). [2]

Por tanto, cuando las marcas invierten en publicidad en eventos, lo hacen mediante canales BTL.

Los Food Trucks:

Un food truck es un vehículo grande acondicionado para elaborar y vender comida. Estos carros tienen la particularidad de poder moverse dentro de ciudades o países con gran facilidad, lo que conlleva a poder ofrecer comidas en diversos lugares, entre ellos, plazas y parques. En este proyecto, se ocuparán food trucks para poder ofertar gastronomía dentro de los eventos.

1.2 ANTECEDENTES GENERALES

Los eventos tienen la particularidad de estar insertos en varios mercados al mismo tiempo. Por esta razón se detallarán las industrias de la gastronomía y cultura; de los eventos cultural-gastronómicos; el mercado de los food trucks; y la de la publicidad BTL. Así, se desea contextualizar al lector con la situación actual de las distintas industrias en que se encuentran los eventos y dar una primera aproximación sobre los tamaños de estas.

1.2.1 La gastronomía y la cultura a nivel país

Según un estudio realizado por El Mercurio en el año 2017, en base a datos del S.I.I. [3], en Chile la industria gastronómica registra ingresos por US\$ 4.700 millones al año por parte de restaurantes y bares actualmente (~1,9 % del PIB), lo que representa un incremento de un 42% con respecto al panorama que vivía la industria hace 10 años, cuando sus ventas totalizaban US\$ 3.300 millones.

Más aún, si bien Chile viene experimentando una desaceleración económica en los últimos años, hay industrias que aún no se han visto golpeadas por este escenario. Ejemplo de lo anterior son los restaurantes y bares del país, los cuales han registrado tasas de crecimiento de hasta 13% en sus ventas en los últimos tres años [3].

Por otro lado, según David Throsby¹, en una de sus obras; “Cultura Oportunidad de Desarrollo” [4], señala que: “En la mayoría de los países las industrias culturales

¹ Profesor de Economía de la Universidad Macquarie, Sydney. Master, Universidad de Sydney, y Doctorado en Economía, London School of Economics and Political Science. Autor de numerosos libros sobre el rol de la cultura en el desarrollo económico.

contribuyen una parte importante del PIB (Producto Interno Bruto), típicamente en una proporción de un 2 a un 5%, y por lo general una parte aún mayor del empleo agregado”. Si se siguiera de lo anterior una alta correlación entre los estudios del profesor Trosby y la situación chilena, podríamos inferir que la industria cultural en Chile contribuiría entre \$4,9 y 12,3 billones de dólares, al PIB².

Así, y en términos proyectivos, se podría inferir que la industria de la gastronomía y la cultura es de gran tamaño en Chile y contribuiría en un porcentaje significativo (~3,9 a 6,9%³) al PIB del país.

1.2.2 Industria de los eventos cultural-gastronómicos en Santiago

Si bien por falta de datos primarios es muy difícil cuantificar monetariamente esta industria a nivel país, existen algunos indicadores que dan cuenta del tamaño de ésta.

Según el Informe Anual de Estadísticas Culturales 2105 (última versión disponible) [1], el número de visitantes a exposiciones de arte en el mismo año fue de 12.460 personas a nivel nacional, un incremento del 7,2% respecto del año 2014.

Por otro lado, de acuerdo a la Encuesta de Espectáculos Públicos del INE [1], en el año 2015 se contabilizó un total de 3.009.190 asistentes a espectáculos musicales en Chile.

Con respecto al tamaño monetario de la industria, según Jorge Ramírez (gerente general de Asociación Gremial de Empresas Productoras de Entretenimiento y Cultura (Agepec)), en publicación en El Mercurio declara que: “La magnitud de nuestro mercado es de cerca de USD 200 millones al año [5]”.

Por tanto, para tener algún grado de referencia, si se considera que en el mercado del entretenimiento y cultura hay 3.021.560 visitas anuales⁴ a eventos, el ticket promedio por evento alcanzaría los USD 66

1.2.3 Los food trucks, una tendencia a nivel mundial

Los food trucks están siendo una tendencia a nivel mundial. La industria de los food trucks aumentó desde USD \$615 millones a USD \$2.700 millones en 5 años en Estados Unidos, contando desde el 2012. Lo anterior, según Mobile Cusina, empresa norteamericana que se dedica a investigar la industria de los restaurantes sobre ruedas [6]. Además, declara que en otras regiones como en Europa, Asia y Latinoamérica, el crecimiento no se queda atrás.

En Chile, según la Asociación Chilena de Food Truck (ACHIFT), se registran entre 120 y 140 food trucks⁵, pero se espera que este número siga aumentando año a año. El único obstáculo que está impidiendo el crecimiento de esta industria en el país, es el aspecto legal. El reglamento sanitario de alimentos de Chile indica que los food trucks solo

² Cálculo realizado con respecto al PIB de Chile registrado en el año 2016 igual a USD \$247 billones según el Banco Mundial.

³ Cálculo realizado en base a la suma del 1,9% de la gastronomía, con los 2 y 5% de la cultura.

⁴ Suma de visitas a exposiciones de arte más espectáculos musicales.

⁵ Fuente: Asociación Chilena de Food Truck. <<http://www.biobiochile.cl/noticias/bbtv/entrevistas-bio-bio-tv/2016/03/11/asociacion-chilena-de-food-truck-analiza-el-explosivo-crecimiento-de-esta-opcion-culinaria.shtml>>

pueden operar en espacios privados. A pesar de que se incorporó el artículo 74 c al reglamento, que da permiso a estos vehículos para operar en espacios públicos, desde el 2016 que está paralizado y por tanto su dirigencia inactiva.

En el boletín de sectores económicos del I.N.E. “Índice de ventas de servicios. Edición N°226. 1 de septiembre 2017.” se indica que: El servicio de comidas a precios corrientes anotó un alza interanual de 6,7%. Lo anterior fue resultado del crecimiento de las Actividades de restaurantes de servicio móvil de comidas (Food Trucks) (3,187 %). De allí se puede inferir una tendencia creciente en el desarrollo de este mercado de servicio móvil de comida.

Dada la tendencia, hoy en día es muy improbable no ver algún food truck en algún evento cultural-gastronómico.

1.2.4 La publicidad BTL en eventos

Las marcas tienen un rol fundamental en la realización de eventos. Son muchas las firmas que invierten en patrocinios en distintos eventos. Sin embargo, es muy difícil conocer el monto de inversión efectiva de las productoras, por la confidencialidad de esa información y la hasta ahora característica artesanal o “a la medida” de este mercado, pero más difícil aún, es el estimar el tamaño de la industria de patrocinios en eventos cultural-gastronómicos en el país.

Lo anterior se debe a que en Chile no existen organismos que analicen la inversión publicitaria en medios BTL, incluso la inversión en medios digitales está poco cuantificada. Sin embargo, después de un profundo análisis de datos secundarios y en base a entrevista en profundidad con Martín Subercaseux, experto en publicidad⁶, se llegó a la conclusión de que es extremadamente difícil medir cuantitativamente la inversión total en publicidad BTL en eventos y que es posible que la única opción viable que se acerca a resultados creíbles es una estimación a partir del análisis de relaciones de precio entre distintos eventos. Se hablará más específicamente de este tema en la sección 6.1: investigación de mercado sobre patrocinio en eventos.

1.2.5 Las municipalidades como “socios” claves

En las secciones anteriores se han descrito los principales mercados en los que están insertos los eventos. En base a esto, se pueden distinguir distintos actores; los asistentes; los food trucks y las marcas patrocinadoras; sin embargo, no se nombró uno muy importante: Las Municipales. Para poder comprender el rol que éstas tienen se realizó un análisis dirigido a ellos.

Antes de comenzar el estudio, se identificaron cuáles eran las municipalidades que realizan más eventos gastronómicos en la capital. Dado que los eventos culturales-gastronómicos satisfacen necesidades superiores ligadas al ocio y tiempo libre, el público que asiste a este tipo de actividades es aquél que en general, tiene un alto nivel de ingreso

⁶ Martín Subercaseux. Publicista. Fundador y Director de In Situ Chile, Centro de Investigación. Fundador y presidente de BBDO Chile, empresario. Presidente y director de Achap (Asociación Chilena de Agencias Publicitarias). Fundador y Director de Fundación Chile Unido. Director de Fundación Luz. Asesor del Directorio de Fundación Paz Ciudadana. Director de Fundación Matucana 100. (Ver Anexo N°1)

disponible (lo cual se detallará en la sección 5.1: Encuesta a asistentes). Por esta razón es que la gran mayoría de eventos culturales–gastronómicos se realizan en las comunas del sector oriente de la capital. Existen eventos con alto impacto que se desarrollan en comunas más céntricas, como Lollapalooza o Ñam Santiago, por ejemplo, pero son casos más aislados.

Con esto, las comunas que realizan más eventos culturales-gastronómicos son las de Providencia, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Santiago. Es así como, por temas de accesibilidad a entrevistas, se realizó un estudio de mercado en donde se entrevistaron a distintos funcionarios municipales de las comunas de Vitacura y Lo Barnechea. En particular el estudio consistió en:

- 6 entrevistas en profundidad a:

Tabla N°1: Entrevistas en profundidad a Municipalidades

N°:	Nombre:	Cargo:	Municipalidad:	Anexo:
1	Alicia Urrea	Directora Ejecutiva de Vitajoven	Vitacura	Anexo N°2
2	Cristián Araya	Concejal	Vitacura	Anexo N°3
3	Katherina Restrepo	Directora de Finanzas de Vitajoven	Vitacura	Anexo N°4
4	Paula Philips	Concejal	Lo Barnechea	Anexo N°5
5	Juanita Mirque	Concejal	Lo Barnechea	Anexo N°6
6	Johana Espinoza	Secretaria Municipal Transparencia	Lo Barnechea	Anexo N°7

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas fueron de gran utilidad para recopilar datos, y encontrar respuestas a diferentes inquietudes. En particular se detectó que algunas municipalidades del sector oriente invierten en eventos culturales-gastronómicos siempre y cuando tengan un enfoque social (ayudar a segmentos económicos más vulnerables). Cuando el enfoque del proyecto está orientado a públicos ABC1, las municipalidades del sector se comportan más como un socio estratégico que como un cliente. Lo anterior ya que hay casos en que la Municipalidad invierte recursos financieros en forma de patrocinio, pero la mayoría de las veces patrocina con ayuda en la aceleración de trámites y con los espacios físicos.

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Ya que se tiene una idea más clara sobre los principales actores involucrados en el negocio de los eventos y, teniendo en consideración la información expuesta en los puntos anteriores, a continuación, se justificará el interés de los asistentes y se presentará el proyecto.

Lo primero que hay que tener en cuenta, es que el mercado de los eventos es muy particular ya que, desde el punto de vista de una productora de eventos, se tienen diferentes tipos de clientes. En particular, para un evento del tipo cultural-gastronómico, pueden existir 3 tipos de clientes distintos: 1) Los Asistentes, 2) Los Food Trucks que aprovechan la convocatoria de público con disposición a gastar en comida, 3) Las Marcas

que invierten en publicidad BTL focalizada en públicos objetivos bien segmentados por las características del evento. Además, según sea el modelo de negocios, las Municipalidades también podrían ser clientes; y si se les cobra a artistas por poner su stand también podrían adquirir la característica de cliente. Sin embargo, también pueden ser parte del servicio ofrecido al público objetivo, y por tanto parte de la función de producción.

Con esto, al momento de detectar las problemáticas y necesidades de los clientes, hay que enfocarse en forma individual en cada uno de ellos, lo que dependerá del evento en cada caso. Sin embargo, esta sección se concentrará en el análisis de los asistentes, para el resto, el análisis se verá más adelante con mayor profundidad.

Asistentes:

Abraham H. Maslow, en su obra “A Theory of Human Motivation” [7], declara que los humanos tienen la necesidad de sociabilizar y que esa necesidad se manifiesta con mayor potencia una vez que otras necesidades básicas han sido satisfechas (Alimento, techo y abrigo). De hecho, esta necesidad está intrínsecamente presente dentro de nosotros y siempre se busca satisfacer. Consideramos que la necesidad que buscan satisfacer los asistentes a los eventos, es la de sociabilizar y entretenerse, y de manera secundaria las necesidades que producen satisfacciones superiores de autorrealización como el gusto por el arte y la cultura.

Una manera de tener algún parámetro sobre la existencia de esta necesidad, es a través de la frecuencia con que asisten las personas a eventos culturales-gastronómicos al año. En una encuesta que entrevistó a 474 personas (ver encuesta en sección 5.1: Encuesta a asistentes), se obtuvieron los siguientes resultados:

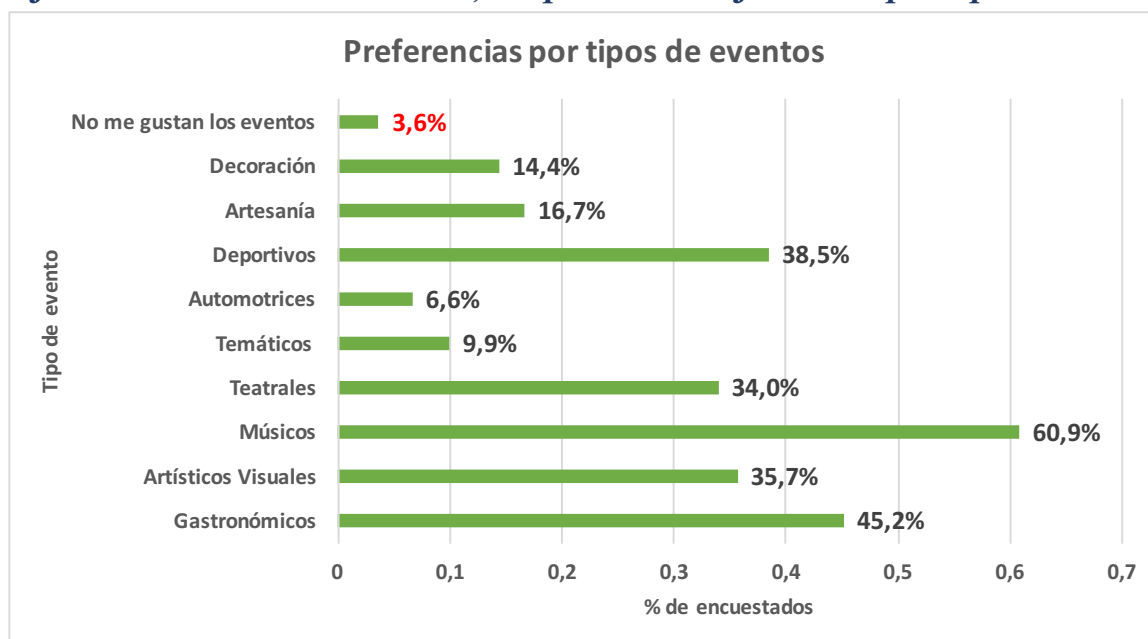
Tabla N°2: Encuesta asistentes, Pregunta 1. Preferencias por tipos de eventos

Pregunta: ¿Cuál(es) es(son) el(los) tipo(s) de evento(s) que más asiste o le gusta(n) a usted?	
<input type="checkbox"/>	Gastronómicos
<input type="checkbox"/>	Artísticas visuales
<input type="checkbox"/>	Músicos
<input type="checkbox"/>	Teatrales
<input type="checkbox"/>	Temáticos (expoBebe, expoNovios, ...)
<input type="checkbox"/>	Automotrices
<input type="checkbox"/>	Deportivos
<input type="checkbox"/>	Artesanía
<input type="checkbox"/>	Decoración
<input type="checkbox"/>	Otros
<input type="checkbox"/>	No me gustan los eventos

Fuente: Elaboración propia

Y las respuestas fueron:

Gráfico N°1: Encuesta asistentes, Respuesta 1. Preferencias por tipos de eventos



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a 408 personas ABC1 del sector oriente de Santiago.

Donde se puede ver que tan solo el 3,6% de los encuestados declara que no le gustan los eventos. Además, los eventos del tipo musical son los preferidos, seguidos por los gastronómicos, deportivos y artísticos visuales.

Por otro lado, con respecto a la frecuencia con la que los encuestados asisten a eventos, se puede ver en la siguiente pregunta:

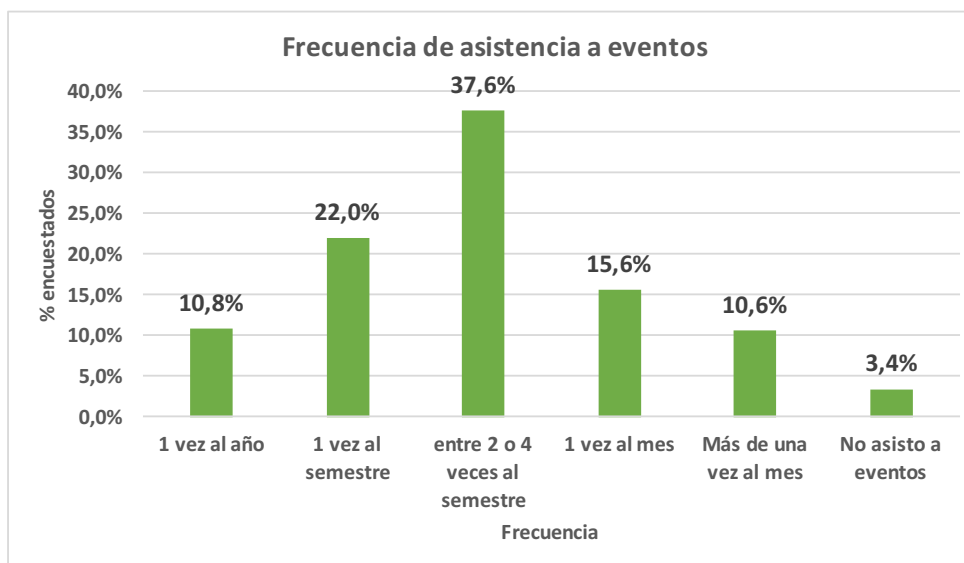
Tabla N°3: Encuesta asistentes, Pregunta 2. Frecuencia de asistencia

Pregunta: ¿Qué tan frecuente asiste a alguno de los eventos mencionados en la pregunta anterior?	
<input type="checkbox"/>	1 vez al año
<input type="checkbox"/>	1 vez al semestre
<input type="checkbox"/>	Entre 2 o 4 veces al semestre
<input type="checkbox"/>	1 vez al mes
<input type="checkbox"/>	Más de 1 vez al mes
<input type="checkbox"/>	No asisto a eventos

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a esta pregunta son:

Gráfico N°2: Encuesta asistentes, Respuesta 2. Frecuencia de asistencia



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a 408 personas ABC1 del sector oriente de Santiago.

Donde se puede ver que tan solo el 3,4% de los encuestados declara que no asiste a eventos. Por otro lado, el 63,8% afirma que asiste a eventos más de dos veces por semestre. En este sentido, la necesidad de sociabilizar es expresada en parte por la asistencia a eventos que tienen los ciudadanos a eventos.

Ahora bien, antes de explicar en qué consiste el proyecto específicamente, es importante destacar algunos puntos claves que se pueden ver en la Tabla N°4.

Tabla N° 4: Propuestas de valor a clientes

	Patrocinadores	Asistentes	Food Trucks
¿Qué se vende?	Un espacio publicitario focalizado según las características del evento y su público objetivo.	Un lugar donde la gente pueda sociabilizar, hacer uso de su tiempo libre y pasarlo bien.	La posibilidad de vender grandes volúmenes de alimentos y promocionar marcas de comida o restaurantes.
¿Cómo se vende?	Concentrando un target específico compuesto por ≥ 3.000 personas del segmento ABC1, entre 21 y 65 años	A través de eventos cultural-gastronómicos que mezclen integralmente 3 artes: Gastronomía, Artes Visuales y Música en vivo.	Concentrando un target específico compuesto por ≥ 3.000 personas entre 21 y 65

Fuente: Elaboración propia

Dado que se justifica el interés de los asistentes, y en conjunto con la información expresada en los puntos anteriores, se decidió desarrollar el evento cultural-gastronómico “Las Tres Artes”.

1.3.1 Evento Cultural-gastronómico: “Las Tres Artes”

La idea corresponde a generar un espacio (simulando parque, plaza, ambiente lúdico, etc.) que permita reunir a ciertos segmentos específicos de personas que buscan socializar, mientras participan de artes musicales y visuales, y gastronomía. Este ambiente permite congregarse un número significativo de personas con un patrón de consumo homogéneo que sea de interés de determinadas marcas según el evento de que se trate, en función de las marcas.

De esta manera, se venderán espacios publicitarios, donde las empresas que invierten en publicidad BTL puedan promocionar sus productos, generar conciencia de marca, realizar activaciones de marca o simplemente lograr sus objetivos propios de marketing frente a un público semi cautivo.

Ahora bien, para poder agrupar a estos segmentos específicos, se ofertarán tres tipos de artes distintas al mismo tiempo: Gastronomía, Música y Artes Visuales. Así, se podrá reunir a ciertos segmentos de personas que les guste socializar siendo acompañados por gastronomía y cultura.

En particular, la gastronomía será ofertada por food trucks de alta gama culinaria y diversos tipos de comidas que rodearán el espacio preestablecido. Así, dependiendo de los gustos de los asistentes, podrán tener una variedad de opciones en donde elegir. En el centro, habrá mesones comunes donde la gente se pueda sentar a comer y socializar. Por otro lado, habrá artistas visuales que exhibirán sus obras mediante stands para que los asistentes los puedan observar y comprar sus productos. Ahora bien, para poder integrar la gastronomía con las artes visuales, habrá bandas emergentes de música en vivo para producir un ambiente agradable. De esta manera, se busca integrar las tres artes simbióticamente bajo una síntesis de diseño total.

Con respecto a los elementos diferenciadores, en primer lugar, se ofertará una gastronomía gourmet de alta calidad para atraer a públicos amantes de la buena comida. En segundo lugar, se ofertará artes visuales al mismo tiempo, de tal manera que los asistentes puedan ir a comer y, simultáneamente, comprar u observar obras artísticas.

Es importante reiterar que la idea principal es seleccionar ciertos tipos de música, gastronomía y artes visuales para reunir ciertos tipos de personas en base a sus gustos. Lo anterior completamente condicionado a los segmentos que desean atacar las marcas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estimar rentabilidad de un modelo de negocios para empresa productora de eventos cultural-gastronómicos en Chile.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una investigación de mercado para identificar los procedimientos y requisitos; principales actores; distintos modelos de negocios; y costos asociados para la realización de un evento cultural-gastronómico.
2. Diseñar dos tipos de eventos cultural-gastronómicos replicables (PMV) para analizar la disposición a pagar de los clientes.
3. Diseñar un modelo de negocios para empresa productora de eventos culturales-gastronómicos en Chile.
4. Evaluar la factibilidad de los dos tipos de eventos cultural-gastronómicos replicables previamente diseñados.
5. Estimar, mediante un análisis de flujos financieros, la rentabilidad del modelo de negocios propuesto.

1.5 ALCANCES

Solo se analizarán eventos dentro de Santiago, ya que, por falta de tiempo, no es posible expandir el estudio a otras regiones debido a que conllevaría entrevistas y otras consideraciones que escapan del lead time del proyecto.

Con respecto al estudio de mercado, se tendrá un enfoque cualitativo en tanto a la incorporación de insights obtenidos de las entrevistas en profundidad, aunque también se contempla la incorporación de información cuantitativa obtenida de las encuestas estadísticamente representativas y por juicio.

Se diseñarán dos tipos de eventos culturales-gastronómicos replicables, que serán los dos productos mínimos viables de la productora de eventos cultural-gastronómicos para evaluar su rentabilidad.

2 MARCO TEÓRICO

Para poder cumplir los objetivos recientemente declarados, se desarrollará un método que corresponde a responder preguntas que surgen de la investigación, pero ocupando ciertos modelos de la ingeniería. Estos modelos son:

2.1 Investigación de mercados exploratoria

A. Investigación de datos secundarios:

Estos datos tienen la particularidad de ser recolectados para algún propósito distinto del problema actual. Existe una gran cantidad de fuentes secundarias de información sobre diversos mercados, desde las tradicionales bibliotecas hasta Internet [8].

Existen diversos tipos de datos secundarios, los que se clasifican en:

- Datos secundarios internos:
 - Punto de partida.
 - Datos existentes de la empresa, mucha información.
 - Database marketing. Ej: Datos de ventas

- Datos secundarios externos:
 - Datos públicos
 - Agencias gubernamentales, datos estadísticos (INE), diarios, revistas, publicaciones, ...

Los usos de los datos secundarios son:

- Identificar el problema.
- Definir mejor el problema.
- Desarrollar un planteamiento del problema.
- Formular un diseño de investigación apropiado (ej.: identificar las variables claves).
- Responder a ciertas preguntas de investigación y descartar hipótesis.
- Complementar el análisis de los datos primarios. Por otro lado, algunas de las fuentes secundarias de información son:

B. Entrevistas en profundidad:

Las entrevistas en profundidad tienen el objetivo recoger datos verbales a través de respuestas o narraciones de un entrevistado a un investigador [8].

Posee las siguientes características:

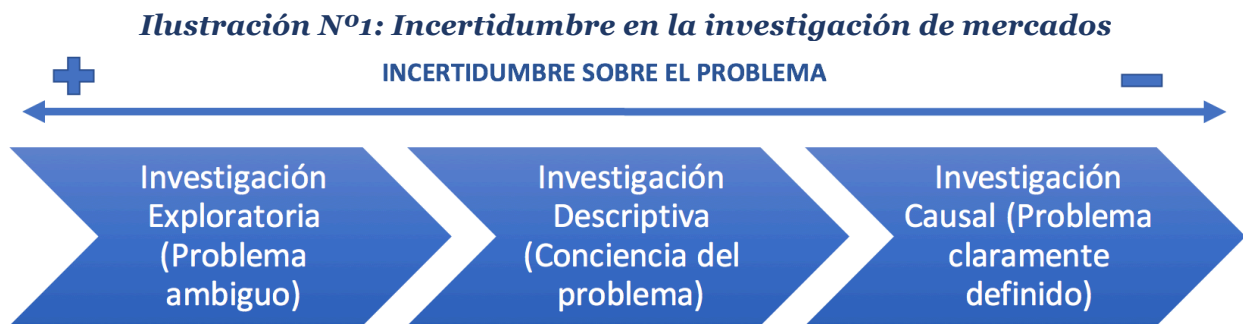
- Sin cuestionario absolutamente estructurado.
- Entrevistado responde lo que quiere.
- Se establecen relaciones entre vivencias individuales y procesos sociales.
- Es de carácter interpretativo y reflexivo.
- Investigador estimula la narración -> Profundiza aspectos importantes.
- Uso de pauta o esquema general para aspectos necesarios de analizar.
- Puede incorporar preguntas predefinidas y fijas para todas las entrevistas.

Además, existen 3 técnicas populares de entrevistas en profundidad:

1. Escalonamiento: La entrevista pasa de las características del producto a las características del usuario/cliente.
2. Preguntas con tema oculto: Aborda “puntos sensibles”, personales. No trata estilos de vida ni temas generales, sino preocupaciones personales muy arraigadas.
3. Análisis simbólico: Intenta analizar el significado simbólico de los objetos al comparar con sus opuestos. “Para saber lo que es, hay que saber lo que no es”.

2.2 Encuestas para la investigación de mercados

A grandes rasgos, según el grado de incertidumbre que se detecte, la investigación de mercado se puede dividir en 3 grandes áreas [9]:



Fuente: Elaboración propia en base al curso Investigación de Mercados, Ing. Industrial, Universidad de Chile.

La investigación de datos secundarios y entrevistas en profundidad son modelos que se ocupan dentro de la investigación exploratoria. En las encuestas se debe tener un nivel de conciencia mayor sobre el problema o pregunta que se quiere responder, por esta razón se enmarcan bajo el estudio de la investigación descriptiva.

2.2.1 Encuestas:

Básicamente las encuestas se pueden dividir en dos grandes grupos según los tipos de muestreo: “Muestreo Probabilísticos y Muestreo No Probabilísticos”. En el muestreo probabilístico, todos los individuos o elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, asegurándonos la representatividad de la misma. En el muestreo no probabilístico, por su parte, los elementos de la muestra se seleccionan siguiendo criterios determinados siempre procurando la representatividad de la muestra. [10]

En el presente trabajo se ocuparon ambos tipos de encuestas. Para la encuesta a los asistentes se ocupó un muestreo probabilístico, mientras que para las encuestas hacia los food trucks y marcas se ocupó una no probabilístico. La explicación estadística de las probabilísticas se verá en la sección de la metodología, mientras que para las encuestas no probabilísticas si tiene lo siguiente:

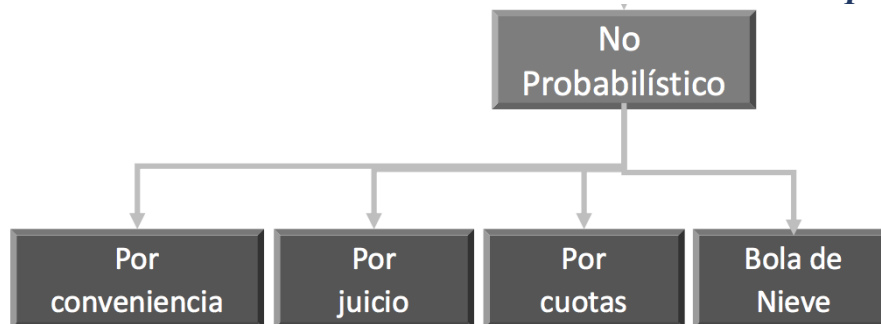
Encuestas no probabilísticas: El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección aleatorios (por casualidad), sino que depende del juicio del investigador [13].

Características del muestreo no probabilístico:

- No hay forma de establecer la probabilidad de seleccionar un determinado elemento. Los resultados no se pueden proyectar estadísticamente al grupo objetivo.
- No necesariamente son inexactas o peores que las probabilísticas. Pueden ser o no representativas dependiendo del método y controles de selección.
- Aumentar el tamaño muestral no resuelve los problemas de sesgo que se presenten (por ej. una parte de la población objetivo puede quedar fuera del muestreo por definición).

Además, existen 4 tipos distintos de muestreos no probabilístico:

Ilustración N°2: Secciones de métodos de muestreos no probabilísticos



Fuente: Apuntes curso Investigación de Mercados, profesor Nicolás Fritis, capítulo 7.

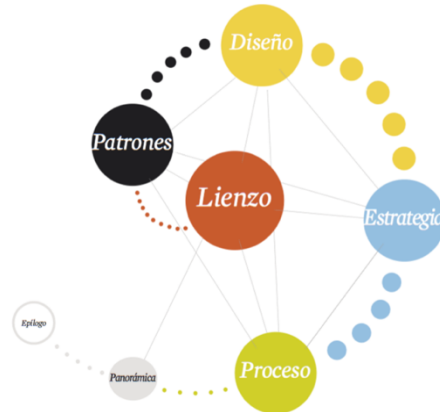
En particular, se ocupará la técnica de muestreo por juicio, en donde se elige intencionalmente a los elementos que conformarán la muestra de acuerdo al juicio del investigador. Se selecciona una muestra de elementos que parece representar a la población a analizar.

2.3 Modelo de negocios

Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, en su libro “Generación de Modelos de Negocios” [11] declaran: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

Bajo este sentido, la metodología expresada en el libro se basa en cinco apartados que deben ser abordados secuencialmente:

Ilustración N°3: Apartados creación modelos de negocios



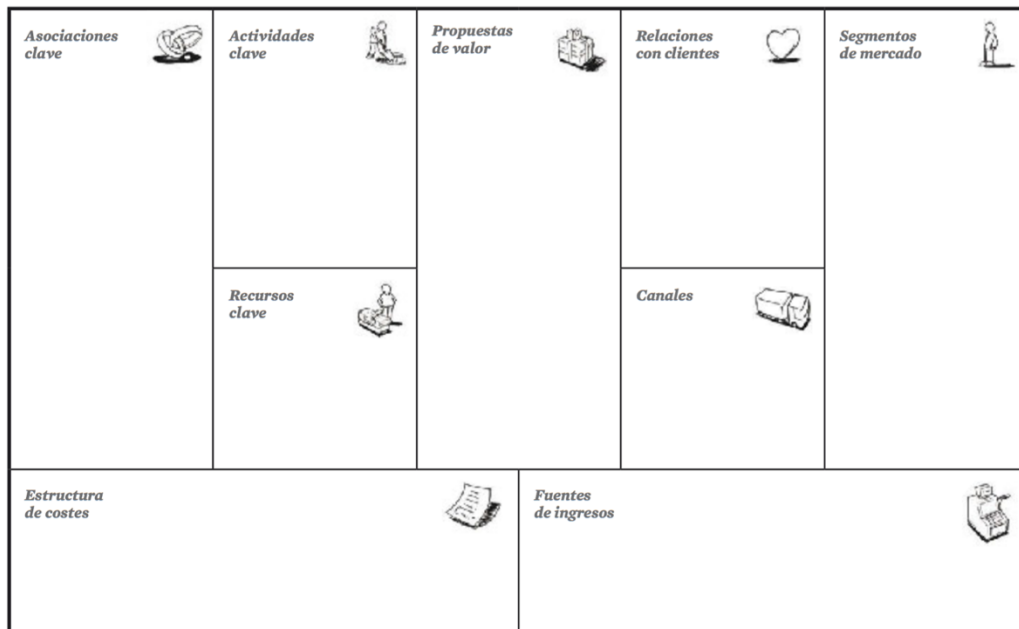
Fuente: [9, p11] Generación de Modelos de Negocios, Osterwalder

La primera parte del proceso corresponde a construir un lienzo compuesto por 9 componentes para tener una visión general del negocio. A continuación, se detectan cuáles son las hipótesis críticas que implican la factibilidad o no del proyecto, las que deben ser validadas o rechazadas según los resultados. Si uno de estas hipótesis es rechazadas, se debe pivotar la componente del lienzo y comenzar nuevamente con el proceso.

Pivotar se define como un cambio en la estrategia del negocio. Según Ries (2013) [12] es “una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento”.

Con esto, el lienzo según Osterwalder se compone de la siguiente manera:

Ilustración N°4: Lienzo de modelo de negocios



Fuente: [9, p47] Generación de Modelos de Negocios, Osterwalder.

1. **Segmentos de mercado:** Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

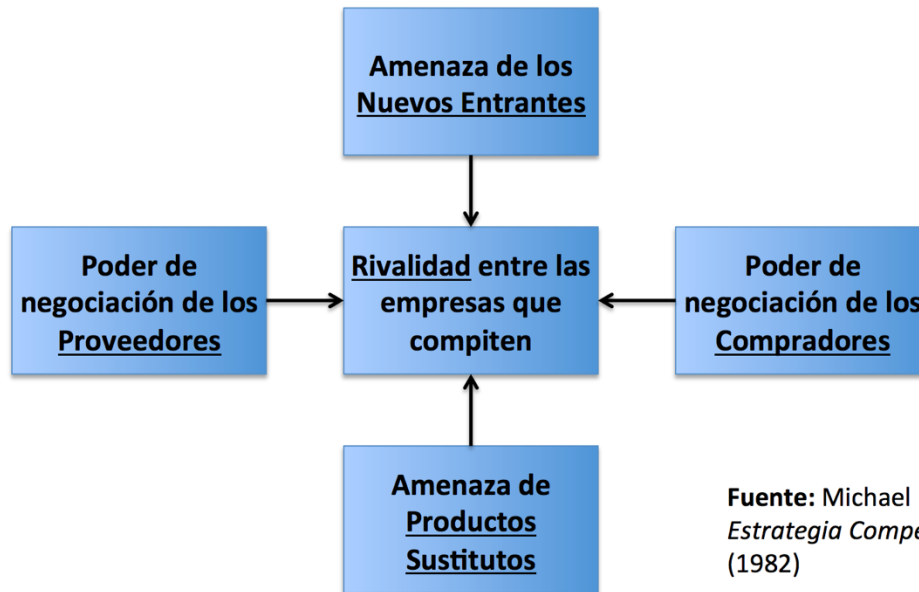
2. **Propuestas de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. **Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. **Relaciones con los clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. **Actividades claves:** Aquellas actividades necesarias para abordar las hipótesis más críticas.
7. **Recursos claves:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
8. **Asociaciones claves:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. **Estructura de costos:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

2.4 **Análisis del Entorno de la Industria: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia**

Según Michael E. Porter, en su obra “Estrategia Competitiva” [14] declara que una técnica para el análisis de la empresa y sus competidores es la del Modelo de las cinco fuerzas de la competencia. Este modelo se enfoca en analizar el nivel de competencia dentro de una industria según la articulación de 5 fuerzas. Los resultados del análisis anterior, refleja que tan atractiva es la industria desde la rentabilidad y la inversión. Las 5 fuerzas del modelo son [15]:

1. ***Amenaza de Nuevos Entrantes:*** Se refiere a las represalias esperadas y las barreras de entrada a la industria.
2. ***Poder de Negociación de los Proveedores:*** Qué tanto los proveedores pueden aumentar precios o disminuir la calidad de sus productos.
3. ***Poder de Negociación de los Clientes:*** Ocurre cuando los compradores negocian precios más bajos, mejor calidad de los productos y más servicios.
4. ***Amenaza de Sustitución:*** Los productos sustitutos son bienes o servicios que cumplen funciones similares a los productos de los productos de la industria. Las existencias de éstos limitan los precios de los productos de la industria.
5. ***Intensidad de Rivalidad entre Competidores:*** Las acciones que emprenden las empresas suelen despertar respuesta de otros competidores, por qué hay que analizar factores como altas barreras de salida o cantidad de competidores.

Ilustración N°5: Modelos 5 fuerzas de Porter



Fuente: Apuntes de curso dictado por Jerko Juretic: "Dirección Estratégica".

3 METODOLOGÍA

En base la metodología planteada por Osterwalder en su libro “Generación de Modelos de Negocios” (Ver capítulo 2.3: Modelo de Negocios) el plan de trabajo para lograr obtener un modelo de negocios para eventos cultural-gastronómicos es el siguiente:

Etapa 1: Diseño de modelo de negocios preliminar

Se realiza en base una primera investigación superficial para conocer algunos aspectos claves sobre eventos.

Etapa 2: Investigación de mercado exploratoria

1. Se realizan análisis de datos secundarios y entrevistas en profundidad a distintos actores del negocio para poder detectar: “¿Qué problema u oportunidad se desea resolver?”.
2. Encuesta a asistentes: Con esto, en segundo lugar, se pulen las propuestas de valor para los distintos clientes de tal manera que el proyecto sea atractivo para ellos. En particular se implementa una encuesta de muestreo probabilístico enfocada a los asistentes de eventos. La encuesta fue realizada a 408 individuos ABC1 de las comunas del sector oriente de Santiago. El objetivo es determinar si la propuesta de valor elemental del proyecto (Gastronomía + Música + Arte) es atractiva para estos clientes.

Etapa 2.1: Análisis de la competencia

Una vez que se afirma que la propuesta de valor diferenciadora tiene buena acogida por los asistentes, se realiza un análisis de la competencia a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter para identificar en nivel de competencia que hay en la industria. Además, se realiza una investigación en profundidad de los dos competidores que mezclan de mejor manera Arte + Gastronomía + Música en la industria.

Etapa 3: Fuentes de ingresos

Una vez que se tiene más conocimiento sobre el funcionamiento de la industria, según Osterwalder en su libro “Generación de Modelos de Negocios”, hay que responder la siguiente pregunta: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? En esta sección se abordará esta pregunta, pero sobre todo se tendrá el objetivo de validar que los clientes del proyecto sí pagarían por el servicio.

Etapa 4: Modelo de Negocios final

Se presentará el modelo de negocios final en base al trabajo realizado. En base a este se presentarán todos los flujos de dinero asociados al proyecto. Posteriormente se presentarán los riesgos y las conclusiones de todo el trabajo.

4 MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR

En base a los antecedentes generales, observaciones en terreno y entrevistas, se realiza una primera versión preliminar del modelo de negocios.

Tanto en las observaciones en terreno como en las entrevistas se buscaba responder las siguientes preguntas:

Tabla N°5: Preguntas observaciones en terreno y entrevistas.

N°:	Pregunta:	Razón de pregunta:
1	¿Se mezcla Arte+Gastronomía+Música (A+G+M)?	Se quiere identificar que tan diferenciador es la propuesta de valor que se declara.
2	¿Cuál es el número de asistentes?	Se desea tener una dimensión del tamaño de los distintos eventos.
3	¿Cuáles son las fuentes de ingresos?	Conocer cuáles son los distintos modelos de negocios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6: Entrevistados en etapa 1: Modelos de Negocios preliminar:

Nombre:	Empresa:	Descripción:
Alfonso Silva	Pizzas Gandolini SpA	Stand vendedor de pizzas
Dimas García	Aloha! Grill	Dueño food truck
Nemesio Vicuña	Servet SpA	Dueño agencia de publicidad.

Fuente: Elaboración propia

Con esto, se obtuvieron los siguientes datos primarios:

Tabla N°7: Recopilación de información etapa 1.

Evento	¿Posee arte, gastronomía y música?	# Asist.	Fuente de Ingresos	Principales observaciones
ArtSantiago	NO	12.000–14.000 (2 días)	Cobro fijo a artistas (150) + patrocinadores	La gente que iba al evento aprovechaba de almorzar por los alrededores
Ñam Santiago	NO	~40.000 (2 días)	Comisión variable a stands de comida (20%*Ventas Totales) + patrocinadores	Cobran una comisión variable a los stands en donde centralizan los pagos a través de la venta de tickets
Nuevo Food Truck Park de Parque Araucano	NO	N/D	CLP \$1.000.000 mensual por Food Truck	Corresponde a un espacio fijo, no itinerante. Solo cobra comisión fija y no hay publicidad

Semplicemente Pizza	NO	N/D	Cobro fijo a stands de CLP 1.300.000 + IVA	Solo cobran una comisión fija por 3 días de duración
Peugeot Summer Gourmet	NO	20.000 (2 meses)	Cobro fijo (\$600.000) + variable (10%*Ventas Totales) + Patrocinio	Se combina un cobro fijo + un variable a los stands. Se costea todo el evento con el patrocinio de Peugeot
Bazar ED	NO	~6.000 (5 días)	Cobro fijo entre \$1,2 millones a 5 millones + Patrocinios	Se detecta la creación de un target muy específico. Mujeres mayores a 30 años.

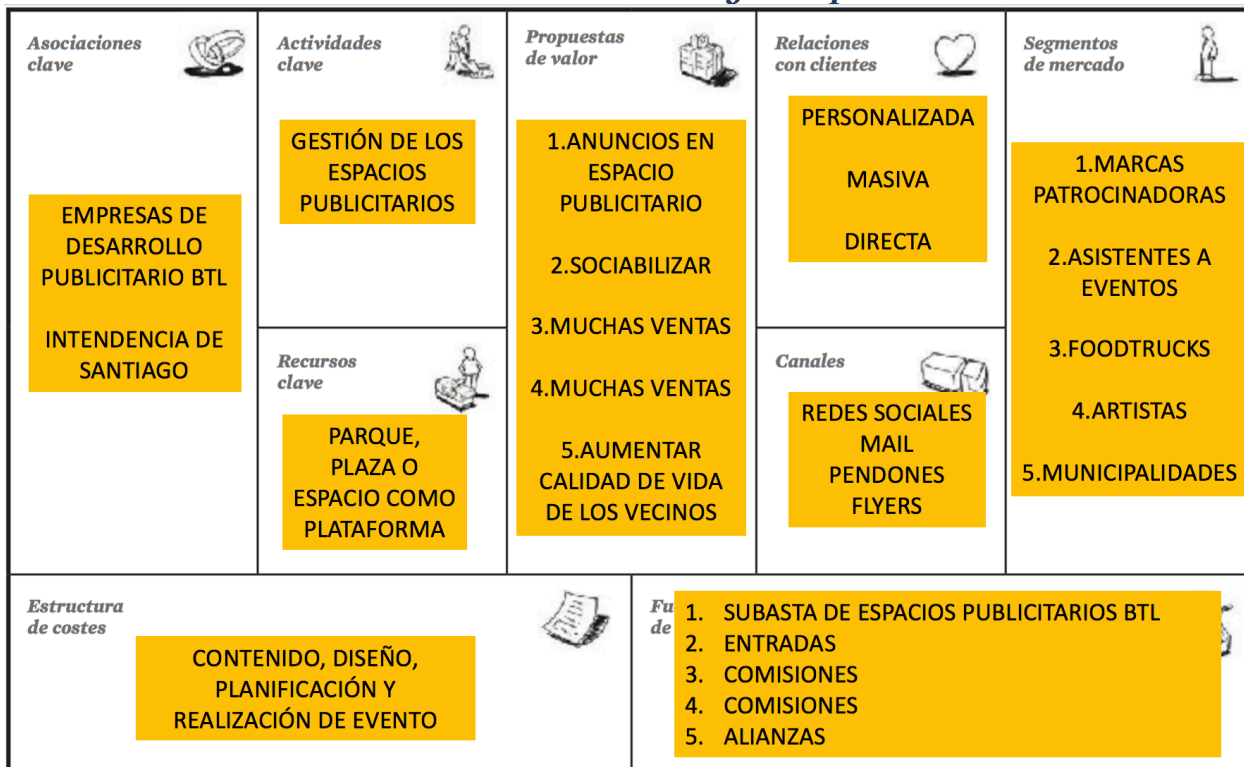
Fuente: Elaboración propia

Donde se logró obtener como primera aproximación de diferenciación que ninguno de los eventos más emblemáticos de la capital y regiones mezclan conscientemente en forma simultánea las tres artes. Además, se detectaron distintos modelos de negocios según como se les cobra a los clientes y/o asistentes.

Con esto, en base a los primeros estudios, el modelo de negocios preliminar queda descrito en el siguiente lienzo:

Modelo de Negocios Preliminar

Ilustración N°6: Modelo de Negocios preliminar



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de información de la etapa 1.

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXPLORATORIA

El principal enfoque que tiene esta sección es responder a la pregunta que deriva de la primera hipótesis crítica a validar:

Hipótesis crítica N°1: ¿Ofrecer tres artes al mismo tiempo es una propuesta valiosa para los asistentes? ¿Es más rentable que ofrecer cada arte por separado?

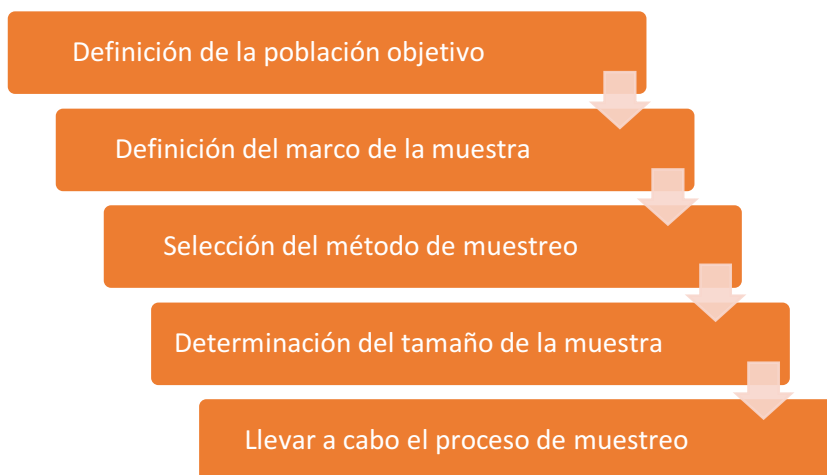
Para responder a la primera pregunta se realizó la siguiente encuesta:

5.1 Encuesta a asistentes

Objetivo: Saber si mezclar gastronomía, arte y música es una propuesta valiosa para los asistentes.

El proceso para definir la muestra fue el siguiente:

Ilustración N°7: Proceso de muestreo encuesta a asistentes



Fuente: Elaboración propia en base a curso *Investigación de Mercado*, profesor Nicolás Fritis.

- **Población objetivo:** Hombres y mujeres mayores a 21 años del segmento socioeconómico ABC1 con domicilio en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, Providencia y La Reina. La razón por la que se escogió un segmento socioeconómico ABC1, se debió a que, dado que se desea diferenciar entregando productos de alta calidad, las necesidades a satisfacer de los asistentes son de orden superior. En vista a esto, solo aquellas personas con un alto ingreso disponible podrán participar el servicio. Así, a la hora de licitar auspicios de marcas, solo se podrán acceder a marcas que tengan como target a segmentos ABC1.
- **Marco muestral:** Para obtener una representación de los elementos de la población objetivo se definió como indicador socioeconómico el nivel de estudio del jefe del hogar y su trabajo actual. Lo anterior para poder segmentar la muestra según la matriz de

ESOMAR⁷. A través los Reportes Comunales proyectados al 2015 desde el censo del 2002 y un estudio de Adimark, se logró estimar el tamaño de la población. La que se puede ver en la Tabla N°8.

Tabla N° 8: Cálculo de # de Habitantes ABC1 > 21 años en sector oriente de Santiago

Comunas sector oriente Stgo.	# Habitantes comuna	% < 21			# Habitantes comuna > 21 años	% # Habitantes ABC1 c/r Comuna	# Habitantes ABC1 > 24 años Comuna
		0-14	15 -29	15 - 21			
Lo Barnechea	103.919	24.079	25.279	10.112	69.728	43,2%	30.123
Las Condes	283.417	42.358	65.399	26.160	214.899	48,6%	104.441
Vitacura	88.323	13.315	20.031	8.012	66.996	58,6%	39.259
La Reina	101.548	17.757	22.699	9.080	74.711	40,6%	30.333
Providencia	147.533	15.301	34.847	13.939	118.293	35,9%	42.467
Total =	724.740	112.810	168.255	67.302	544.628		246.623

Fuente: Elaboración propia en base a reportes comunales proyectados al 2015 y estudio Adimark

Con esto, el tamaño del marco muestral es de 246.623 personas.

- **Selección del método de muestreo:** Dado que se conoce el tamaño de la población, se ocupará el Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población [10]. Además, se ocupará el muestreo aleatorio simple (MAS) como técnica de muestreo probabilístico, en la cual cada elemento tiene una probabilidad idéntica y conocida de ser seleccionado. [13].
- **Forma de realización de encuesta:** La encuesta fue publicada en Facebook mediante la publicación del link de la encuesta en el muro de usuarios de FB. En una primera instancia se publicó el link en el muro del autor del presente trabajo, para posteriormente ser replicado por sus amigos de la red social. Si bien existe el sesgo de que las personas que respondieron la encuesta tengan perfiles de conductas similares al autor, dado el tamaño de la muestra, este sesgo disminuye. Además, la encuesta también fue enviada por mails a todos los integrantes del foro institucional de la comunidad de Ing. Civil Industrial de la Universidad de Chile. Por otro lado, fue publicado el link en diversos foros dentro de Facebook. Ahora bien, para asegurarse que el encuestado posee los perfiles esperado del marco muestral (personas ABC1 mayores a 24 años), se filtraron a todas aquellas personas que cumplían con la característica mediante las preguntas correspondientes a la Matriz ESOMAR.
- **Determinación del tamaño de la muestra:** Dado que se conoce el tamaño del universo (246.623), el tamaño de la muestra para proporciones ocupando el método probabilístico para poblaciones finitas es:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

⁷ Ver Matriz ESOMAR en ANEXO N°8

Donde:

N =Tamaño del universo = 246.623

Z = Nivel de confianza =95%, lo que es equivalente a un $k= 1.96$ según tabla de distribución de Gauss.

p =Probabilidad de que éxito para test de proporciones. Se ocupa como criterio de distribución de la muestra. En este caso, Varianza Máxima ($p = q \wedge p*q = 0,25$)

$q=1-p$

e =Nivel de precisión estadística = +/- 0,05

Con esto, el número de respuestas necesarias para que la encuesta sea estadísticamente representativas es de $n = 384$

- **Número de respuestas de la encuesta:** En total, la encuesta tuvo 473 respuestas, pero limpiando los datos para eliminar las respuestas que no pertenecen al marco muestral, se obtuvieron 408 respuestas válidas. **Con esto, la encuesta es estadísticamente representativa.**

5.1.1 Resultados encuesta a asistentes

La encuesta fue dividida básicamente en 2 secciones:

1. En la primera se preguntaron preguntas filtros para poder segmentar las respuestas según marco muestral ocupando la Matriz ESOMAR. Estas preguntas fueron:
 - a. Edad
 - b. Sexo
 - c. Estado civil
 - d. ¿Eres responsable del principal ingreso económico de tu hogar?
 - e. ¿Cuál es el nivel educacional del jefe (principal sostenedor) de su hogar?
 - f. ¿Cuál es la profesión o trabajo del jefe (principal sostenedor) de su hogar?
2. En la segunda sección se preguntó sobre la asistencia a eventos.
 - a. En primer lugar, se preguntó ¿Cuáles son los tipos de eventos que más asiste o le gustan a usted? (Ver Tabla N°2 y Gráfico N°1) La idea era identificar a priori cuáles son las preferencias de los consumidores de eventos en general (sin sesgarse a gastronomía, artes y música). Se obtuvo que, en orden decreciente, el 60,9% de los encuestados prefiere los eventos musicales; el 45,2% los gastronómicos; el 38,5% los deportivos; y en cierto lugar, el 35,7% los artísticos. Sorprendió que efectivamente hay una afinidad por los tipos de eventos planteados y que los deportivos son muy valorados. Además, tan solo el 3,6% declaró que no le gustan los eventos.
 - b. En segundo lugar, se preguntó ¿Qué tan frecuente asiste a alguno de los eventos mencionados en la pregunta anterior? Lo resultados se pueden ver en la Tabla N°3 y Gráfico N°2.
 - c. Por último, y la pregunta más relevante, se preguntó:

Tabla N°9: Encuesta a asistentes, pregunta 3. Preferencias por combinaciones

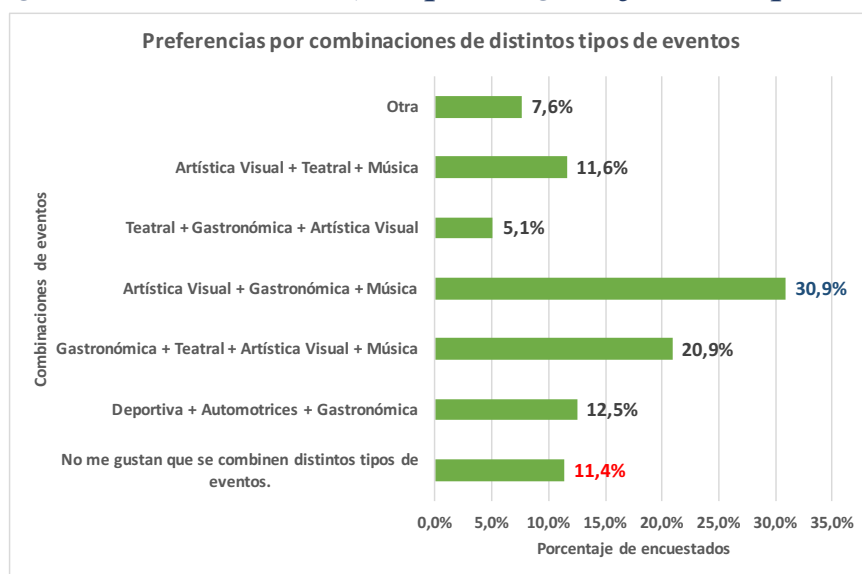
Pregunta: Cuál(es) de la(s) siguiente(s) combinaciones de eventos es la que más le gusta	
<input type="checkbox"/>	No me gustan que se combinen distintos tipos de eventos.
<input type="checkbox"/>	Deportiva + Automotrices + Gastronómica
<input type="checkbox"/>	Gastronómica + Teatral + Artística Visual + Música
<input type="checkbox"/>	Artística Visual + Teatral + Música
<input type="checkbox"/>	Teatral + Gastronómica + Artística Visual
<input type="checkbox"/>	Artística Visual + Gastronómica + Música
<input type="checkbox"/>	Otra

Fuente: Elaboración propia.

Con esto, la idea era poder identificar si efectivamente a la gente le gusta la idea de que se combinen los eventos, y en ese caso cuál es el tipo de eventos que más le gustaría.

Así, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico N°3: Encuesta asistentes, Respuesta 3. Preferencias por combinaciones



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a asistentes.

Donde se detectó que efectivamente si se puede validar cuantitativamente la primera pregunta de la hipótesis planteada sobre la aceptación por parte de la gente de un evento que combine Arte + Música + Gastronomía al mismo tiempo.

Además, solo el 11,4% de los encuestados declara que no le gustan que se combinen eventos lo que indica que en general a poca gente no le gustan los eventos.

Con esta primera hipótesis crítica validada se realiza un segundo estudio de mercado dirigido a estudiar a la competencia.

Ahora bien, para poder responder a la pregunta ¿Es más rentable ofrecer arte + gastronomía + música, que cada arte por separado? Se abordará en la sección 6.6: “El valor agregado de las artes visuales.”

5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Una vez que se sabe que los asistentes valoran la propuesta de valor enfocados a ellos, se realiza un estudio de la competencia para saber cuál es el nivel de esta dentro del mercado.

5.2.1 Amenazas de los nuevos entrantes:

Las economías de escala no juegan un papel fundamental en la industria de los eventos, ya que, aunque hay productoras que realizan diversos eventos al año, por lo general arriendan los insumos a distintos proveedores. Además, dadas las distintas características que puede poseer un evento de otro, la diferenciación de los productos es una amenaza importante, ya que basta con dar un enfoque cultural un poco distintos para atacar a otros nichos de mercados. Por otro lado, las políticas públicas no tienen un impacto negativo en nuevos entrantes, ya que las municipalidades siempre están dispuestas a ayudar en la creación de nuevos eventos⁸. **Con esto, se detecta que la amenaza de nuevos entrantes es alta.**

5.2.2 Poder de negociación con los proveedores

Cuando se habla de proveedores en el ámbito de los eventos, principalmente se habla de empresas que arriendan carpas, generadores eléctricos, empresas de seguridad (guardias), medios de comunicación, rejas, sistemas de audio, entre otros. Existen diversas firmas que prestan este tipo de servicios, por lo que el mercado no está concentrado en pocas firmas. Además, existen pocos productos sustitutos a los recientemente expresados y los costos de cambiar de proveedor son muy bajos. **Así, el poder de negociación de los proveedores es bajo**

5.2.3 Poder de negociación de los compradores

Cuando se habla de compradores, según el modelo de negocios, se pueden detectar distintos segmentos de cliente. En particular para eventos del tipo cultural-gastronómicos al aire libre existe un cliente que se repite constantemente; los food trucks⁹. Bajo este punto, a los food trucks les cuesta negociar comisiones más bajas ya que éstas están relativamente estandarizadas dentro del mercado. Cuando se habla de artistas, ocurre algo similar. El problema ocurre con los anunciantes o marcas que invierten en publicidad BTL. En general son marcas de gran tamaño y nos son muchas (Tabla N°20: Marco Muestral encuesta a marcas), sin embargo, depende de la oferta que se genere, se puede regular su poder de negociación. Si el patrón del modelo de negocios contempla a asistentes como clientes subvencionados, no tienen poder de negociación. **Por lo tanto,**

⁸ Información recopilada de entrevistas en profundidad a Municipalidades (Tabla N°1: Entrevistas en profundidad a Municipalidades)

⁹ Información recopilada de la investigación de mercado exploratoria, en particular de la Tabla N°7: Recopilación de información etapa 1.

dado que las marcas compran parte significativa de la producción, el nivel de negociación de los compradores es alta.

5.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En el ámbito de los eventos, existen muchísimos productos sustitutos¹⁰, los que corresponden a todos los eventos culturales-gastronómicos, pero sin el enfoque de gastronomía, arte y música. En definitiva, los productos sustitutos limitan los precios de los productos de la industria. Además, existen pocos costos de cambios para los asistentes, lo que aumenta la amenaza. Por el ámbito de la publicidad, también existen otros canales publicitarios, como lo serían los medios de comunicación ATL, pero el que presenta mayor amenaza es internet. **Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.**

5.2.5 Rivalidad entre empresas que compiten

Según el “Listado de Productoras”, documento público creado por la Intendencia de Santiago, hoy en día existen 292 Productoras de Eventos inscritas bajos un Rut comercial¹¹. Sin embargo, más del 70% de éstas no están insertas en el rubro gastronómico.

Aun así, después de un extenso análisis de la competencia se lograron detectar dos productoras de eventos que mezclan de forma superficial gastronomía, música y arte en algunos de sus eventos. Estas son:

TablaNº10: Principales 2 competidores.

Productora	Evento	Observación
Grupo Liderazgo	Artes y Sabores	Es el evento que mejor integra el concepto de unir gastronomía, música y arte bajo el modelo de negocios de patrocinadores como clientes principales.
Fauna Producciones	Fauna y Primavera	Si bien es un festival musical de gran tamaño, año a año han ido incorporando más la gastronomía y el arte en sus eventos. En, la versión de este año incorporó 8 food trucks y diversas marcas realizaron actividades artísticas.

Fuente: Elaboración propia.

Principales dos competidores de Productora de Eventos Las tres Artes:

Para poder investigar de mejor a la competencia, y en vista de que se posee muy poca información de éstas en internet, se logró obtener dos entrevistas en profundidad con dos funcionarios de competidores detectados (Artes y Sabores – Fauna y Primavera), y otra con el fundador de uno de los mayores exponentes en tanto a eventos con food trucks del momento. En la Tabla N°11 se puede ver el detalle de las entrevistas.

¹⁰ Se realizan al rededor de 10.000 eventos al aire libre durante un año en Santiago según funcionario del sitio www.quehacerensantiago.cl

¹¹ Fuente: <http://www.intendenciametropolitana.gov.cl/media/2017/03/LISTADO-DE-PRODUCTORAS.pdf>

Tabla N°11: Entrevistas en profundidad a competidores

Nº:	Nombre:	Cargo:	Productora:	Anexo:
1	Catalina Schuster	Productora general	Fauna Producciones	Anexo N°9
2	Antonia Vial	Productora general	Grupo Liderazgo	Anexo N°10
3	Nicolás Justiniano	Fundador y dueño	Food Truck Lovers	Anexo N°11

Fuente: Elaboración propia

Así, los principales datos que se obtuvieron de la investigación a la competencia son los siguientes:

Tabla N°12: Parámetros eventos de la competencia.

	Fauna Producciones	Grupo Liderazgo
# eventos al año	~40	~35
Evento de análisis	Mi Parque	Artes y Sabores
% Patrocinios/Ingreso ¹²	40%	100%
# patrocinadores	5	8
# asistentes	3.000	400
Frecuencia al año	2	12
Público objetivo	ABC1 – C2 / 25-30 años	A1 / 25 – 30 años
% Gast. – Arte - Música ¹³	10% - 10% - 80%	20% - 60% - 20%
Valor entrada asistentes	CLP \$60.000	CLP \$0 (con invitación)
Comisión a Food Trucks	30%*Ventas Totales	En general se les invita

Fuente: Elaboración propia

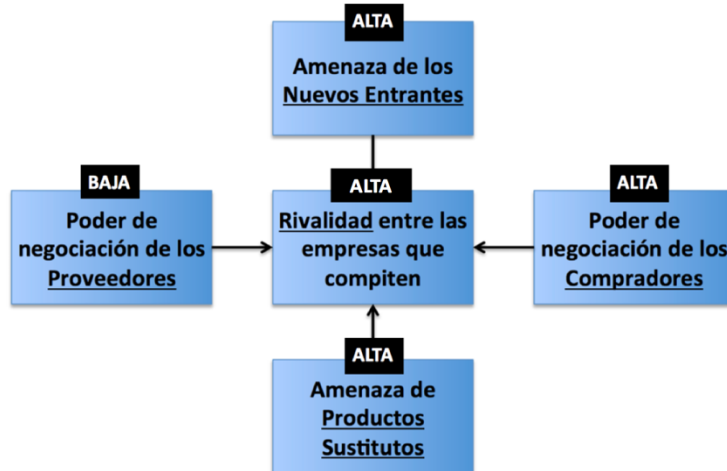
Con esto, y debido a que la competencia expuesta lleva años en la industria, **se detecta que la rivalidad de la competencia es alta, aunque existen elementos diferenciadores según sea el modelo de negocios.**

En resumen, la competencia según las 5 fuerzas de Porter queda descrita en la Ilustración N°8:

¹² En base a las entrevistas en profundidad que se realizaron (Ver Tabla N°11: Entrevistas en profundidad a competidores).

¹³ Se refiere a la importancia que tienen los ámbitos artísticos con respecto al evento en sí en base a # de stands de cada tipo y core del evento.

Ilustración N°8: Resumen 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

De la Ilustración N°8 se concluye que existe un grado alto de competencia dentro del mercado por lo que es importante siempre tener foco sobre los elementos diferenciadores que se desea plasmar en los eventos. Además, se pueden detectar dos modelos de negocios distintos. En el caso de grupo liderazgo, se detecta claramente un modelo de plataforma multilateral (se hablará en mayor detalle en sección 7: Modelo de negocios final: Una plataforma multilateral) con un patrón de gratuidad para algunos clientes muy establecido. En el caso Fauna Producciones el patrón de gratis para algunos clientes no se detecta del todo.

6 FUENTES DE INGRESOS

Como se ha detectado hasta ahora, el modelo de negocios de los eventos es casi en su mayoría una plataforma multilateral (más de un segmento de clientes distintos).

Ahora bien, con respecto a las fuentes de ingresos, depende del tipo de evento que se diseñe. Por ejemplo, uno de los principales competidores (Grupo Liderazgo) genera eventos de menor tamaño (~400 personas) con una gran frecuencia al año (12 eventos de Artes y Sabores al año). Se destaca que este modelo de negocios es financiado únicamente por el patrocinio de las marcas.

Por otro lado, el segundo mayor competidor (Fauna Producciones), se inclina por realizar eventos masivos (~3.000 personas) con una menor frecuencia al año (3 eventos del tipo Mi Parque al año). Su modelo de negocios es financiado en un 40% por los patrocinadores y en un 60% por los asistentes y food trucks.

Con esto, independientemente del modelo de negocios por el cual se incline, se puede ver la importancia de los patrocinios, por lo que a continuación se detallará la investigación de mercado sobre ellos.

6.1 Investigación de mercado sobre patrocinios en eventos

La primera pregunta que surge de este mercado es: ¿Cuál es su tamaño? Si hay un mercado difícil de medir su tamaño, es el de patrocinios en eventos. Actualmente no se posee ninguna información formal pública sobre los montos de inversión en auspicios a eventos que destinan las marcas (son datos muy confidenciales). Sin embargo, para lograr tener algún grado de magnitud, se realizaron dos estudios; uno nacional y uno internacional.

Estudio nacional:

La Asociación Chilena de Agencias de Publicidad publica desde 1978 el “Informe de Inversión ACHAP” [16], documento más aceptado por la industria. En este documento se detalla los montos de inversión en publicidad ATL (TV, radios, periódicos, revistas, etc.), pero no la inversión BTL. Se puede observar al menos que el tamaño de la industria publicitaria a través de medio convencionales es de USD \$974.000.000 (Ver Anexo N°12)

Ahora bien, en una encuesta realizada por la ACHAP (Estudio “Radiografía de las agencias”. Estudio de ACHAP [17]), se encuestaron a las 27 agencias publicitarias más relevantes de la industria (Ver Anexo N°13). Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N°13: Margen de contribución de las 27 agencias de publicidad más grandes de Chile por año. Unidades en CLP millones.

Año	Percentil 25	Promedio	Percentil 75	Total	Crecimiento
2014	\$459.500	\$1.565.389	\$2.177.683	\$42.265.513	-

2016	\$943.420	\$1.890.649	\$2.348.950	\$51.047.536	21%
------	-----------	-------------	-------------	---------------------	------------

Fuente: Elaboración propia en base a gráfico de estudio “Radiografía de las agencias”. Estudio de ACHAP

Tabla N°14: % Mg. de contribución promedio por área de las 27 agencias de publicidad más grandes de Chile por año. Unidades en CLP.

Año	Mkt Digital	Directo	Masivo	BTL
2014	25%	8%	58%	9%
TOTAL	\$114.875.000	\$125.231.150,7	\$1.263.056.184	\$3.803.896.203
2016	34%	12%	64%	10%
TOTAL	\$320.762.800	\$226.877.938,2	\$1.503.328.524	\$5.104.753.611

Fuente: Elaboración propia en base a gráfico de estudio “Radiografía de las agencias”. Estudio de ACHAP

Donde se puede ver que, en promedio, las agencias de publicidad en Chile tienen márgenes de contribución en publicidad BTL de CLP \$5.104.753.611 = USD 7.817.387. Lo anterior implica que el mercado de la inversión de publicidad BTL es pequeño. Sin embargo, después de realizar una entrevista en profundidad con Martin Subercaseux, experto en publicidad¹⁴, se detectó que esa cifra representa varios tipos de publicidad BTL, no solo la de eventos. Entonces, patrocinios en eventos podría o no estar considerada en aquella cifra por diversos factores. Por esta razón, dado que existe una escasez de información sobre este rubro a nivel nacional, se realizó el siguiente estudio internacional.

Estudio internacional:

En Estados Unidos existen varios organismos y empresas que se dedican a la recolección y análisis de datos. Dos de las más reconocidas en el ámbito del marketing son “Statista.com” y “Sponsorship.com”.

A continuación, se mostrarán algunas tablas que muestran el tamaño de la industria de los patrocinios. Toda información fue extraída de los artículos: 1. Global sponsorship spending by region from 2009 to 2017 (in billion U.S. dollars) [18] de la empresa Statista. 2. Sponsorship Spending Forecast: Continued Growth Around The World de la empresa Sponsorship. [19]

Tabla N°15: Total North American Sponsorship Spending. (Gasto total en patrocinios en Norte América). Unidades en USD Billones.

2013	2014	2015	2016	2017
\$19,8	\$20,6	\$21,4	\$22,3	\$23,2

Fuente: Elaboración propia en base a Sponsorship.com

¹⁴ Martín Subercaseux. Publicista. Fundador y Director de In Situ Chile, Centro de Investigación. Fundador y presidente de BBDO Chile, empresario. Presidente y director de Achap (Asociación Chilena de Agencias Publicitarias). Fundador y Director de Fundación Chile Unido. Director de Fundación Luz. Asesor del Directorio de Fundación Paz Ciudadana. Director de Fundación Matucana 100. (Ver Anexo N°1)

Tabla N°16: North American sponsorship spending by property tupe. (Gasto en patrocinio según tipo en Estados Unidos). Unidades en USD Billones.

Tipo/Año	2015	2016	2017
Deportes	\$15,0	\$15,7	\$16,4
Entretenimiento	\$2,1	\$2,2	\$2,3
Marketing de causas	\$1,9	\$2,0	\$2,1
Artes	\$0,94	\$0,96	\$0,99
Festivales, ferias y eventos anuales	\$0,86	\$0,88	\$0,90
Asociaciones y organizaciones de membresías	\$0,59	\$0,60	\$0,62

Fuente: Elaboración propia en base a Sponsorchip.com

Ahora bien, dado que la inversión BTL se desglosa en las divisiones mostradas en la Tabla N°16, se podría estimar el monto de inversión en eventos del tipo cultural-gastronómicos en Estados Unidos, restando del monto total de inversión en sporsorship, el gasto en Deportes y Asociaciones y organizaciones de membresías. Con esto el gasto estimado de publicidad BTL en eventos culturales gastronómicos en EE.UU. es:

Tabla N°17: Gasto estimado en patrocinio en eventos cultural-gastronómicos en Estados Unidos. (Unidades en USD Billones)

Año	2015	2016	2017
Inv. Eventos Cultural-Gastronómico	\$5,81	\$6,71	\$6,18

Fuente: Elaboración propia en base a Sponsorchip.com

En vista de la estimación anterior, transpolando el monto de inversión recientemente calculado en la Tabla N°17, con respecto al monto de inversión total de publicidad ATL en Estados Unidos y Chile (ocupar el PIB es mal indicador ya que EE. UU. es el país que más invierte en publicidad en el mundo, duplicando en inversión al segundo lugar, que es China, país que posee PIB similar al de Estados Unidos¹⁵) se obtiene, al transpolar el ratio de EE. UU a Chile:

Tabla N°18: Gasto estimado en patrocinio en eventos cultural-gastronómicos Chile. (Unidades en USD Billones)

Año 2016	EE. UU	Chile
Inv. Total ATL	\$119,5 ¹⁶	\$0,974
Inv. Total BTL Cultural Gastronómico	\$6,71	\$0,054
Ratio: BTL Cultural-gastronómico / ATL	5,6%	5,6% (Transpolado)

Fuente: Elaboración propia en base a Sponsorchip.com

Así, se estima que el tamaño de mercado de la **inversión en publicidad BTL en eventos cultural-gastronómicos en Chile es de USD 54.000.000**, monto aprobado por experto en publicidad¹⁷. Por lo tanto se puede ver que, si se considera este monto estimado, el mercado de publicidad BTL en eventos cultural-gastronómicos es de gran tamaño, por lo que negocios en este ámbito podrían ser escalables.

¹⁵ Fuente: https://elpais.com/economia/2016/10/06/actualidad/1475749099_485665.html

¹⁶ Fuente: Statista <https://www.statista.com/topics/979/advertising-in-the-us/>

¹⁷ Aprobado por Martin Subercaseux, experto en publicidad en Chile. Ver Anexo N°1

6.2 Cálculo precio de patrocinio en eventos

Para poder vender un espacio publicitario, es necesario poder calcular el precio de venta según parámetros. Por esta razón, cuando se quiere negociar el monto de inversión que se le pedirá a una empresa para invertir en un evento, se tiene que tener en cuenta 3 principales factores¹⁸:

Ilustración N°9: Factores de fijación de precio en inversión publicitaria en eventos



1. Costo alternativo

Se refiere a cuál es el costo de acceder al mismo número de puntos de contacto, pero en otro medio.



2. Publicidad en medios

Se refiere a cuál es la cobertura publicitaria de un evento. Cuanto se ahorra la marca si hiciera la misma cobertura.



3. Visitas: Costo por contacto

Se refiere a cuántos puntos de contactos genera la inversión.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista en profundidad con profesor de publicidad, U. de los Andes

Es importante destacar que cuando un evento realiza su promoción publicitaria, por lo general accede a descuentos por parte de medios ATL, ya que se le cobra un precio deflactado y no un precio lista. El primero, se accede cuando se hace publicidad que compone más de una marca a la vez (en general los eventos son auspiciados por más de una marca). Los puntos de contacto se refieren a cuanta gente tuvo contacto (visual o por productos) por el stand de una marca en un evento.

6.3 Productos mínimos viables (P.M.V)

Una vez que ya se entiende bien los distintos modelos de negocio y se estudió a la competencia, se procedió con hacer dos productos mínimos viables para poder fundamentar las fuentes de ingresos.

Con esto, y en base al estudio realizado, se crearon dos P.M.V, uno masivo (para 3.000 personas) que se podría realizar con baja frecuencia al año, y uno de menor tamaño (para 400 personas) que se podría realizar todos los meses. A continuación, se presentarán los aspectos más importantes de éstos:

Tabla N°19: Aspectos Productos Mínimos Viables

	Evento Cultura Gastronómica	Festival Las 3 Artes
Lugar	Casona Plaza San Enrique, Lo Barnechea	Parque Bicentenario, Las Condes
# Asistentes	400	3.000.000
Valor entrada	\$0	\$3.000
Frecuencia anual	12	2
Target	ABC1 > 27 años	ABC1 ^ C1 > 21 años

¹⁸ Fuente: Entrevista en profundidad con profesor de publicidad Matías Aylwin. Ver Anexo N°14

# Auspi. CAT1	0	1
Monto \$ Auspi. CAT1	\$0	\$12.000.000
# Auspi. CAT2	0	3
Monto \$ Auspi. CAT2	\$0	\$8.000.000
# Auspi. CAT3	7	3
Monto \$ Auspi. CAT3	\$2.000.000	\$2.500.000
# Food Trucks	4	25
# Artistas	4	15
# Bandas música	1	4

Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado, y eventos Mi Parque y Artes & Sabores

Se puede apreciar que, para los eventos de 400 personas, el target considera a adultos de mayor edad que en el de 3.000. Esto se debe a que se desea diferenciarse de la competencia atrayendo a públicos de mayor edad a los eventos existentes hoy en día.

El número de auspiciadores que se consideró, corresponde en el caso de los eventos de menor tamaño, al número máximo promedio tolerado por las marcas para invertir en publicidad¹⁹. Cuando el número de marcas auspiciadoras supera a 7, 8 o 9; se satura la información visual que estas quieren comunicar, por lo que disminuyen los puntos de contacto hacia los asistentes y por lo tanto aumentan los costos por contacto.

En el caso de los eventos masivos ocurre algo similar, pero el principal factor es que algunas marcas desean generar asociaciones de marca fuertes con los eventos, por lo que están dispuestas a invertir más por tener un rol protagónico.

Con lo anterior, y en base al estudio de eventos patrocinados por marcas que derivó a la creación a la siguiente Tabla N°20, se obtuvo que en general los eventos no tenían a más de 7 auspiciadores.

Ahora bien, para poder validar que efectivamente marcas auspiciarían los eventos, y, por tanto, un modelo de negocios que contempla a estos clientes como fuentes de ingresos, se realizó el siguiente trabajo.

6.4 Encuesta patrocinios de marcas a eventos

Recopilando, para poder validar que una fuente de ingresos de un modelo de negocios que considera a marcas patrocinadores de eventos como clientes, se desarrollaron los P.M.V de la sección anterior; y para poder validar que marcas auspiciarían estos productos, se realizó una encuesta que contempla los siguientes pasos.

Paso 1 - Marco Muestral: Para conocer cuáles son las marcas actuales que invierten en publicidad BTL, se elaboró una lista (marco muestral) con algunas de estas marcas. Para el desarrollo de la lista, se investigaron a los principales 16 eventos que poseían alguna característica gastronómica, artística o musical, y que el target fuese similar a los expuesto en la Tabla N°19: Aspectos Productos Mínimos Viables. Así, la lista es:

¹⁹ Información obtenida en entrevista en profundidad con experto, Matía Aylwin, profesor publicidad U. de los Andes. (Ver Anexo N°14)

Tabla N°20: Marco Muestral encuesta a marcas

Nº	Marca:	Nº	Marca:	Nº	Marca:	Nº	Marca:
1	Absolut	23	Dark Dog	45	La Criansa	67	SBX
2	Amaranta	24	EF	46	La Preferida	68	Scotiabank
3	Aperol Spritz	25	El Mercurio	47	La Tercera	69	Security
4	Audi	26	El mostrador	48	Lobos	70	Sky
5	Bacardi	27	Epica	49	Marley Coffe	71	Sodimac
6	Ballantine's	28	Falabella	50	Miller	72	Spotify
7	Banco de Chile	29	Ferexpo	51	Nautica	73	Stella Artois
8	Bauza	30	Fiat	52	Nespresso	74	Steward
9	Canadray	31	Goose Island	53	Outcider	75	Suzuki
10	Canadry	32	Gour Meat	54	Paladar Gourmet	76	Swarovski
11	Canal 13	33	Grey Goose	55	Pechakucha	77	SYM
12	Cat	34	Haagen-Dazs	56	Pepe Jeans	78	Tanqueray
13	CAV	35	Havana Club	57	Pepsi	79	Teka
14	Cencosud	36	Heineken	58	Peugeot	80	Thermomix
15	Chivas	37	Ilko	59	Pisco Control	81	Toyota
16	Citroen	38	Inacap	60	Pisco Mistral	82	Valdivieso
17	Clipper	39	Indumotora One	61	Poder & Neogcios	83	Vans
18	Columbia	40	Infante 11415	62	Qué pasa	84	Viñamar
19	Concha y Toro	41	Isla seca	63	Quillalles	85	VISA
20	Cosas	42	Jamenson	64	RedBull	86	Vita Joven
21	Cristal	43	Jose Cuervo	65	Revista Placeres	87	Vitacura
22	Cusqueña	44	Kitchen Club	66	Santander	88	VTR

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de eventos

Paso 2 - Elaboración PRESS: En segundo lugar, en base a los estudios realizados y entrevistas en profundidad, se elaboraron dos “PRESS” (Propuesta en forma de presentación que hacen las productoras para enviárselas a las marcas con el objetivo de licitar auspicios), término ocupado en el ámbito de la publicidad. Se pueden ver ambas propuestas en Anexos N°15 y Anexo N°16. Básicamente, en un “PRESS” se detalla en forma gráfica la descripción del evento, el target dirigido, los beneficios de los auspiciadores según categoría y el monto de inversión.

En los eventos, se suelen segmentar los auspiciadores en categorías según montos de inversión y por tanto beneficios, para los P.M.V se ocuparon 3 categorías: CAT1 = Presenta; CAT2 =Invita; CAT3 = Auspicia.

Paso 3 - Meta: El tercer paso consintió en investigar cuál sería el número de respuestas con interés de participar que se admitiría aceptable para poder validar los P.M.V anteriormente expuestos. En vista de que es muy difícil acceder a que las marcas

respondan la encuesta, y por tanto la probabilidad de que cada marca responda no es la misma, se decidió por realizar un muestro por conveniencia. (Ver sección 2.2.1 Encuestas).

Así, y para que los P.M.V sean aceptado con respecto a los patrocinios, se espera que al menos 7 marcas demuestren un interés en participar. La razón por la que se considera que 7 es un buen número se debe a que, es el número de patrocinadores promedio que se puede ver en eventos similares.

Paso 4 - Forma de realización de encuesta: Se decidió enviar la encuesta (PRESS) vía mail por temas de facilidad de acceso a los departamentos de marketing de las empresas. Para esto se envió la encuesta a las 88 marcas del marco muestral. En la mayoría de los casos se envió la encuesta a los mails de contacto de las páginas web de las marcas, pero en otros casos, y en los que se obtuvieron todas las respuestas, se logró comunicar directamente con algún funcionario del departamento de marketing.

6.4.1 Resultados encuesta a marcas:

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de las respuestas de las empresas a los mails enviados con los PRESS. Pero antes, recordar que los montos de inversión según evento (como se muestra en la Tabla N°19: Aspectos PMV), son:

Tabla N°22: Montos de inversión en auspicios P.M.V

	Presenta	Invita	Auspicia
Evento 400 asistentes (Precio)	-	-	\$2.000.000
Evento 3.000 asistentes (Precio)	\$12.000.000	\$8.000.000	\$2.500.000

Fuente: Elaboración propia

Así, las respuestas de cada marca que respondió son:

Tabla N°23: Respuestas encuesta a Marcas

Marca	Presenta	Invita	Auspicia 3000	Auspicia 400	No participaría
Sodimac		X			
Outcider					X
Cervecería Chile			X	X	
VTR		X			
RedBull				X	
Fiat		X			
Unimarc	X			X	
Sky				X	
Security		X	X		
Absolut			X	X	

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a marcas (Ver Anexo N° 6.17 Respuestas obtenidas de marcas)

Con esto, se puede ver que se obtuvieron los resultados metas propuestos, ya que más de 7 marcas (9) tienen disposición a pagar por los productos diseñados.

Además, es muy importante mencionar que, para los eventos de 400 personas, el monto de inversión destinado por las marcas no siempre es a través de dinero, si no que otras veces a través de productos. Sobre todo, para las marcas insertas en el rubro de bebidas alcohólicas. El monto de \$2.000.000 representa la valorización de esos auspicios en algunos casos.

6.5 Encuesta participación de Food Trucks

En la encuesta anterior, se estudió cuál era la disposición a patrocinar los eventos expuestos para poder justificar estos flujos de ingresos que tendría la productora. A continuación, se detallará la encuesta que se le realizó a los Food Trucks para ver su disposición a participar y a pagar.

Paso 1 - Marco Muestral: Como se mencionó en la sección “1.2.3 Los food trucks, una tendencia a nivel mundial”, en Chile existen entre 120 y 140 food trucks. Sin embargo, muchísimos de ellos no poseen la calidad aceptada para poder ser parte del proyecto. Para poder investigar sobre cuál calidad sería la deseada se hizo una lista con todos los posibles candidatos en base a visitas a los eventos Mastica, Feria del Sánduche, Jardín Mallinkrod y Artes & Sabores. La lista es:

Tabla N°24: Marco Muestral encuesta a Food Trucks

Id:	Nombre:	Id:	Nombre:	Id:	Nombre:
1	Aloha! Grill	11	Hogs	21	Nuna
2	Asianfood	12	Jameson	22	Copihue
3	Capicua	13	Johnny Balls	23	Pita house
4	Cevicholos	14	Juicy lucy	24	Pizzas Gandolinni
5	Doble queso	15	La para del como	25	Sangucheria casa Combi
6	El casero	16	La ruka	26	Shawerma
7	El señor de los bajones	17	Led food truck	27	Venice
8	Frijo	18	Light red - Light blue	28	Wimari
9	Garage chanchita	19	Mister king	29	Wuena mi dog
10	Guoseisland	20	Nirvino	30	Zenzero

Fuente: Elaboración propia en base a visitas a eventos Mastica, Feria del Sánduche, Food Trucks Lovers y Artes & Sabores

Paso 2 - Elaboración instrumento encuesta: En segundo lugar, se elaboró una planilla que detallaba en forma resumida las descripciones del evento para 3.000 personas y el precio a cobrar por participar en el evento. Ver Planilla encuesta Food Trucks en Anexo N°18

Paso 3 - Meta: El tercer paso consistió en investigar cuál sería el número de respuestas con interés de participar que se admitiría aceptable para poder validar los P.M.V anteriormente expuestos. Además, se decidió por realizar un muestro por conveniencia. (Ver sección 2.2.1 Encuestas).

Antes de calcular el número deseado de food trucks para validar los P.M.V, se fijó el precio que se les iba a cobrar. En base las entrevistas en profundidad a las productoras

y con la información recopilada en la etapa 1 (ver Tabla N°7: Recopilación de información etapa 1.), se observó que existe una tendencia a cobrar montos variables mayores cuando el evento es masivo, y montos fijos mayores cuando el evento es de menor tamaño. Lo anterior se puede deber a que para un food trucks le es difícil pagar montos fijos grandes previamente a la realización de un evento, mientras que, si son variables pagan después, ya con capital.

Con esto, se fijó una comisión fija diaria de \$130.000 por food truck + una variable del 14% del total de las ventas. Así se estaría cobrando un precio de mercado, pero con una leve tendencia a disminuir el fijo y aumentar el variable dado el tamaño (3.000) del evento. Con el cobro ya definido, se necesita determinar cuál sería el número de food trucks con interés a participar necesarios para aceptar. En vista que para satisfacer un público de 3.000 se necesitan al menos 25 food trucks, este será el número necesario para aceptar la hipótesis de que los food trucks participarían en los eventos.

Con respecto a la participación de food trucks en el evento de 400 personas, no se necesita investigar ya que el servicio de comida será producido por la productora.

Paso 4 - Modo de aplicación: Para aplicar la encuesta, se desarrolló un documento de una página en el cual se explicaba brevemente el evento, se indicaban los requisitos que de necesitaban (patente sanitaria) y el precio al cual debían incurrir los food trucks por participar (Ver Anexo N°18).

A continuación, se asistieron a dos eventos que concentran gran número de food trucks: La feria del Sangacho y Food Trucks loberos. Se le preguntó uno a uno a los food trucks su disposición a participar. Paralelamente, se contactó con otros 3 food trucks que, para el autor, son claves en tanto a calidad de gastronomía que proponen: Pizzas Gandolinni, Aloha Grill! y Jucy Lucy.

6.5.1 Resultados encuesta a food trucks:

Sorprendentemente, de los 26 food trucks entrevistados (Ver Anexo N°19), solo uno (Copihue, food truck de Wladimir Muños), indicó que no participaría. Lo anterior, ya que encontraba que cobrar dos comisiones; una fija (\$130.000 diarios) y una variable (14% del total de las ventas), era mucho. En particular respondió: “O lo uno o lo otro”. El resto se mostró muy deseoso de participar.

Con esto se pueden concluir dos cosas: En primer lugar, la propuesta de valor tuvo una muy buena acogida. En segundo lugar, el cobro a food trucks podría ser mayor, sin embargo, para el desarrollo del cálculo de flujos del proyecto, se considerará el sistema de cobro preestablecido.

6.6 El valor agregado de las Artes Visuales

Objetivo: Saber cuantitativamente el valor agregado que genera la incorporación del arte a eventos.

Hasta ahora se han validado 3 hipótesis claves con respecto a las propuestas de valor dirigidas hacia los clientes. En primer lugar, según la encuesta a asistentes, se validó

cualitativamente que la incorporación del arte a eventos es la preferida por la gente. En segundo lugar, la disposición a pagar y participar por las marcas. Y, en tercer lugar, la disposición a pagar y participar por parte de los food trucks. A los artistas no se les cobrará porque se definen como proveedores, no clientes.

Pero faltaba un solo análisis crítico. Calcular cuantitativamente si la incorporación del arte, elemento diferenciador del proyecto, aumentaba el valor agregado de este. Para determinar esto, se realizó una última encuesta a los clientes de una sola pregunta. La encuesta fue:

6.6.1 Encuesta: El arte como valor agregado

Se ocuparon los mismos criterios que en la encuesta “5.1 Encuesta a asistentes”. Mismos criterios con respecto a Población objetivo, Marco Muestral y selección de muestreo, por lo que no se volverán a pronunciar. La única diferencia fue el cálculo del tamaño de la muestra, ya que, al poseer estudios previos, se puede ajustar el parámetro de probabilidad estadística: “p” [20].

- **Determinación del tamaño de la muestra:** Dado que se conoce el tamaño del universo (246.623), el tamaño de la muestra para proporciones ocupando el método probabilístico para poblaciones finitas es:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

La razón de que este “p” aparezca en la fórmula es que cuando una población es muy uniforme, la convergencia a una población normal es más precisa (Teorema de los Grandes Números), lo que permite reducir el tamaño de muestra. Si, por ejemplo, se espera que como máximo el % de personas que tengan un piso de propiedad sea un 5%, podría usar este valor como “p” y el tamaño de la muestra se reduciría. Si, por el contrario, se desconoce completamente qué se puede esperar, la opción más prudente sería usar el peor caso: la población se distribuye a partes iguales entre propietarios y no propietarios, por lo que p=50%. (criterio de la Varianza Máxima; p=q=0,5) [20]

En base a la primera encuesta a clientes (Ver Gráfico N°3: Encuesta asistentes, Respuesta 3. Preferencias por combinaciones), se detectó que el 11,4% de la gente no le gusta que se combinen eventos. Con esto se sabe que al menos el 11,4% de la gente no le gustaría la incorporación del arte. Así, la proporción que esperamos encontrar (p) de gente que si le agregaría valor la inclusión del arte no puede ser mayor a 86,6%. Por lo tanto, los parámetros quedan:

N=Tamaño del universo = 246.623

Z= Nivel de confianza =95%, lo que es equivale a un k= 1.96 según tabla de distribución de Gauss.

p=Probabilidad de que éxito para test de proporciones. Se ocupa como criterio de distribución de la muestra. En este caso, 86,6%

q=1-p = 11,4%

e =Nivel de precisión estadística = +/- 0,05

Con esto, el número de respuestas necesarias para que la encuesta sea estadísticamente representativas es de $n = 155$

Ahora bien, en tanto a la encuesta en sí, se preguntó:

Ilustración N°10: Recorte de pantalla de encuesta original hacia asistentes mediante la plataforma de formularios google

¿Eventos con o sin Arte?

Si se realizara un evento cultural-gastronómico para 3.000 personas en el Parque Bicentenario ,Vitacura que consistiría en:

- a) 25 FoodTrucks de altos estándares culinarios y diversidades de comidas.
- b) Música en vivo interpretada por 4 bandas emergentes de música.
- c) Mesones comunitarios para poder sentarse a sociabilizar y comer.
- d) Barras con venta de alcohol.

¿Cuál sería su disposición a pagar por las siguientes alternativas?

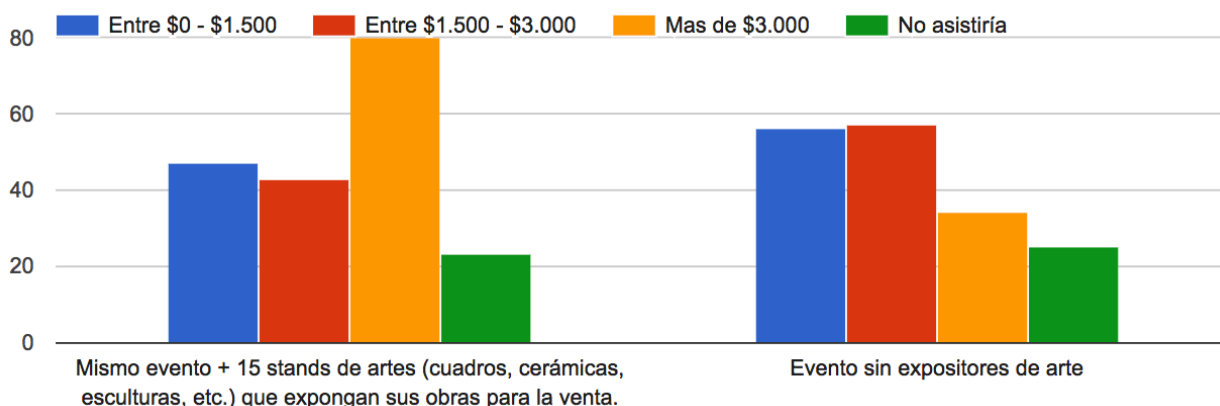
	Entre \$0 - \$1.500	Entre \$1.500 - \$3.000	Mas de \$3.000	No asistiría
Mismo evento + 15 stands de artes (cuadros, cerámicas, esculturas, etc.) que expongan sus obras para la venta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evento sin expositores de arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia en plataforma de formularios google.

6.6.2 Resultados Encuesta: El arte como valor agregado

En total, la encuesta registró 194 respuestas, por lo que se considera estadísticamente representativa. Se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico N°4: Resultados encuesta arte como valor agregado



Fuente: Formularios google

Donde se puede apreciar claramente que la gente tiene una mayor disposición a pagar cuando se incorpora arte en un evento cultural gastronómico.

En particular, si se descartan las respuestas “No asistiría” (y se calcula el porcentaje que representa cada número de respuestas del total se obtiene:

Tabla N°25: Porcentajes de respuestas por intervalo con respecto al total

Intervalos	CON ARTE			SIN ARTE		
	\$0 - \$1.500	\$1.500 - \$3.000	Más de 3.000	\$0 - \$1.500	\$1.500 - \$3.000	Más de 3.000
# Respuestas	47	43	80	56	57	34
% c/r total sin “No asistiría”	27,6%	25,3%	47,1%	38,1%	38,8%	23,1%

Fuente: Elaboración propia

Así, si se consideran las cuotas inferiores de los intervalos de precios y los ponderamos por el porcentaje de respuestas por intervalos, para calcular la disposición a pagar promedio para eventos con y sin arte, se obtiene:

Gráfico N°5: Disposiciones promedio a pagar por eventos con y sin arte



Fuente: Elaboración propia

Con esto se puede apreciar que, en promedio, la gente valora más eventos cultural-gastronómicos con arte que sin arte.

En particular, está dispuesta a pagar en promedio \$515,7 pesos más. En otras palabras. Se va a consumir más eventos culturales gastronómicos (enfocados en la gastronomía en el reciente cálculo) cuando se incluye arte.

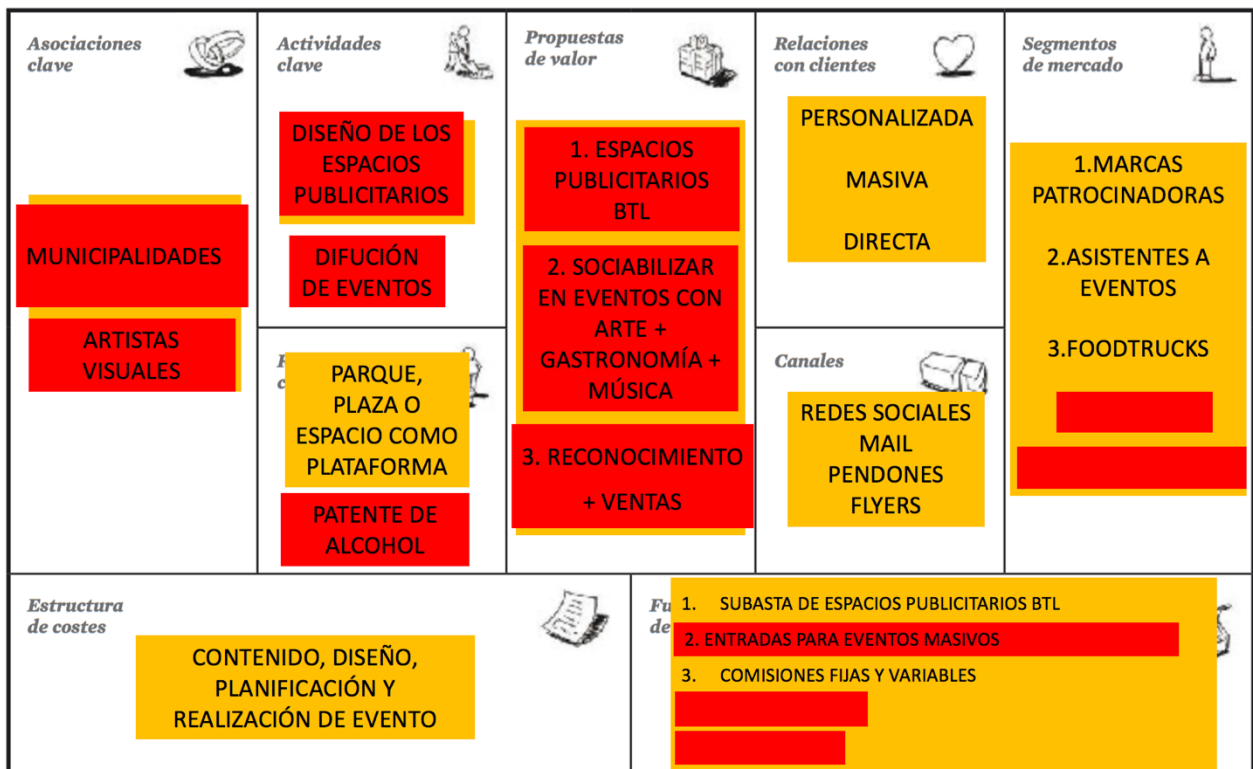
Así, en base a las dos encuestas realizadas a los asistentes, la primera cualitativa y la segunda cuantitativa se concluye lo siguiente: Se va a consumir más eventos culturales gastronómicos cuando se incluye arte. En término matemáticos:

$$\frac{\Delta \text{Arte}}{\Delta \text{Gastronómico} - \text{cultural}} > 1$$

7 MODELO DE NEGOCIOS FINAL: UNA PLATAFORMA MULTILATERAL

En base los estudios y trabajos realizados, a continuación, se mostrará el modelo de negocios final. Los cuadrantes rojos detallan los cambios realizados en comparación con el modelo preliminar. Según Osterwalder, una plataforma lateral es un modelo de negocios en el que existen distintos tipos de segmentos de clientes distintos. Además, declara que por lo general se da en las industrias publicitarias, pero más importante que eso es que en general se presenta un patrón reiterado. Este patrón es el del elemento “gratis” en donde se refiere a que más que no pagar nada por un servicio o producto, hay segmentos de clientes que subvencionan a otros. En particular, pero el presente modelo, son las marcas que invierten en publicidad BTL quien subsidian a los asistentes.

Ilustración N°11: Canvas final



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explicarán los cuadrantes del lienzo:

7.1 Segmentos de mercado:

Se pueden apreciar tres segmentos de mercados distintos. En primer lugar, son las marcas que desean invertir en publicidad BTL en eventos. En segundo lugar, los food trucks, quienes tienen un rol más protagónico en eventos masivos. Para eventos de menor tamaño se considera internalizar el servicio gastronómico para garantizar la calidad deseada. Por último, en tercer lugar, se encuentran los asistentes, segmento de mercado que busca sociabilizar y disfrutar de la cultura.

7.2 Propuestas de valor

Para las marcas, se ofrece vender un espacio publicitario reuniendo un target específico. Con el objetivo que las firmas generen presencia de marca, aumenten ventas, calidad percibida u objetivos según campaña de marketing que tenga cada empresa.

Para los food trucks se ofrece un lugar donde puedan ser reconocidos, aumentar su reconocimiento dentro de la gente. Por otro lado, se les ofrece la posibilidad de generar muchas ventas reuniendo un público interesado en el gasto culinario.

Por último, para lo asistentes, se ofrece un lugar donde puedan sociabilizar. En particular un ambiente agradable generado por la combinación de tres artes: Música, Gastronomía y Arte.

7.3 Canales

El modo en que la productora se comunicará con los clientes, depende del tipo de éste. Para las marcas se debe tener un canal personalizado de manera de atender específicamente sus requerimientos a través de funcionarios de la productora. Para los food trucks, si bien se debe tener una comunicación directa, es más estándar ya que se pueden establecer requerimiento y exigencias comunes, por lo que no es necesario tener un encargado específico. Para los clientes, se debe tener un canal directo, pero masivo. Es muy importante promocionar los eventos a través de redes sociales, pendones, mailing o flyers ya que es crítico que al menos asistan el número de clientes planeado.

7.4 Relaciones con los clientes:

La asistencia personal exclusiva es indispensable para las marcas, como se mencionó, distintas marcas tienen distintos requerimientos y hay que satisfacerlos de manera personalizada. En cambio, para los food trucks, se requiere una asistencia personal, pero no es necesario que sea exclusiva ya que se estandarizan los requerimiento y exigencias. Para los asistentes es importante comunicarse a través de comunidades, de este modo se facilita el contacto a través de redes sociales, principalmente Facebook.

7.5 Fuente de ingresos:

Como se detalló en todo el Capítulo N°6, las fuentes de ingresos son tres. Los auspicios de las marcas, las comisiones de los food trucks y los gastos en entrada y bebestibles de los asistentes.

7.6 Recursos claves:

El recurso más clave del modelo expuesto es el lugar. Es muy importante tener accesos a parques, centros de eventos, plazas o espacios al aire libre para poder desarrollar todo el evento. Por otro lado, una de las fuentes de ingresos importantes que tienen las productoras que obtienen patentes de alcohol (Fauna Producciones, por ejemplo), es la venta de licores dentro de los eventos. Para eventos de menor tamaño, se planea que las

propias marcas dispongan de sus productos, mientras que para eventos masivos es importante centralizar la venta de alcohol.

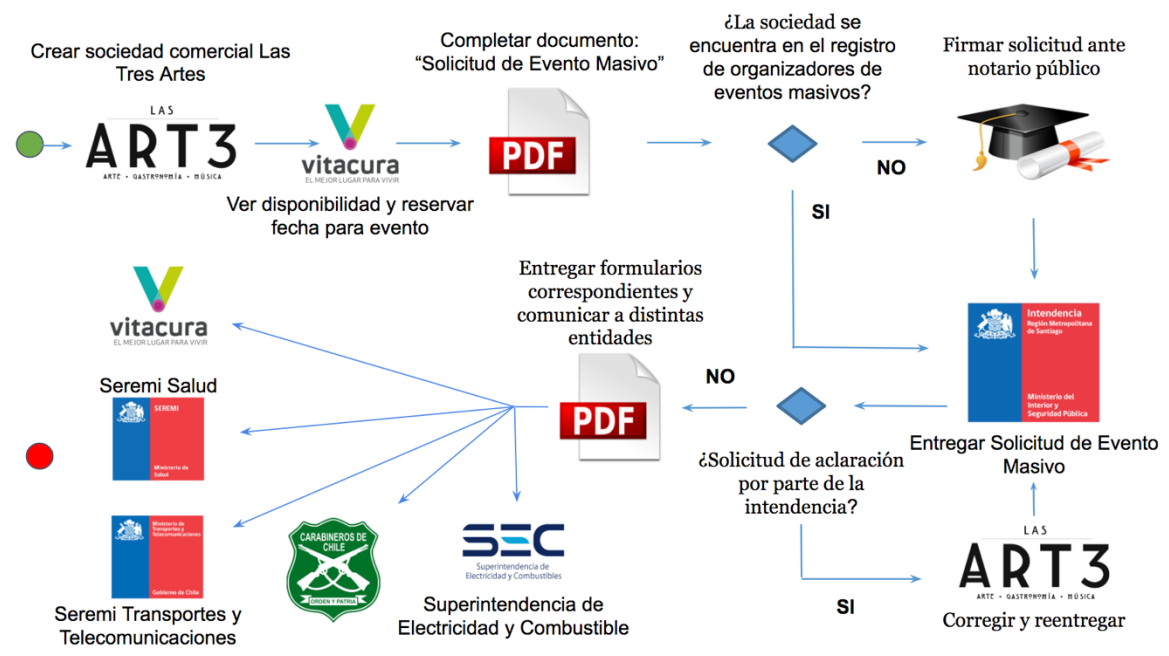
7.7 Actividades claves:

El diseño de los espacios publicitarios y del evento en general, es clave. En el estudio de mercado, se detectó que incluso algunas productoras crean filiales que se encargan de la creación de los espacios publicitarios, ya que un buen espacio innovador puede derivar a mayores inversiones por parte de las marcas. En segundo lugar, es muy importante la difusión del evento. Para que las marcas inviertan, los food trucks participen y las personas asistan, se debe tener presencia dentro de las redes sociales, principalmente.

7.8 Asociaciones claves:

Las municipalidades toman un rol protagónico en la gestión previa a la realización de los eventos y en la disposiciones o arriendos de parques o plazas. De hecho, el punto de partida de para la realización de cualquier evento, son las municipalidades. A continuación, se puede ver el proceso de gestión para poder realizar un evento masivo en el parque Bicentenario de la Municipalidad de Vitacura, sin embargo, la gestión se puede extrapolar a cualquier otro municipio.

Ilustración N°12: Proceso de solicitud de evento masivo.



Fuente: Elaboración propia.

Para los eventos de menor tamaño no es necesario realizar es procedimiento y solo se debe hablar con las municipalidades directamente.

Por otro lado, los artistas toman un papel muy importante dentro del proyecto. Son parte del elemento diferenciador que se quiere implementar. Por eso es importante seleccionar a los artistas más destacados y tener una relación colaborativa con ellos. Por esa razón es que no se les planea cobrar directamente, pero sí se les exigirá que tengan

stands acordes con el diseño total del proyecto, donde tendrán que invertir por su propia cuenta.

7.9 Estructura de costos:

A continuación, se mostrará detalladamente cuales son los costos para los eventos masivos de 3.000 personas planteado en el capítulo anterior.

Tabla N°26: Costos evento 3.000 asistentes [CLP]

ÍTEM	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
ESPACIO	1	Parque Bicentenario
	1	Patente de ventas / alcohol
	1	Boleta de garantía
		Póliza de Seguro de responsabilidad civil
	2,5%	(2.000 UF)
	1	Limpieza
	1	Retiro basura
	Subtotal =	\$16.000.000
PUBLICIDAD	1	Medios Convencionales
	1	Community Manager
		Subtotal =
PRODUCCIÓN GENERAL	20	Cargadores / Montaje / Desmontaje
	30	Guardias de seguridad
	2	Ambulancia
	1	Rejas
	10	Baños
	20	Radios
	103	Alimentación personal
	1	Caja Chica
	Subtotal =	\$6.265.000
VENTAS	8	Cajeros
	8	Cajas Registradoras
	2	Encargados de Lista
	1	Costo Transbank
		Subtotal =
ENTRADAS	1	Boletería
	2	Encargados de validar entradas
	1	Impresiones
	1	Comisiones
		Subtotal =
ESCENARIOS	1	Audio
	1	Generadores
	1	Distribución Eléctrica
	1	Certificado TE1
		Subtotal =
BANDAS MÚSICA	4	Artista nacional
	1	DJ

	Subtotal =	\$2.000.000
FOODTRUCKS	1	Iluminación
	10	Basureros
	5	Personal de aseo
	2	Toldo Patio
	Subtotal =	\$1.500.000
BARRAS	1	Productor barras
	2	Jefes de barra
	14	Barman
	4	Bar-back
	1	Insumos
	Subtotal =	\$1.060.000
TOTAL COSTOS =		\$38.565.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad con Municipalidades, Productoras de eventos y datos secundarios.

Los costos para los eventos de 400 personas son los siguientes:

Tabla N°27: Costos evento 400 asistentes [CLP]

ÍTEM:	VALOR:	Observaciones:
Lugar	\$1.000.000	
Publicidad	\$1.000.000	
Bandas Música	\$400.000	Para el caso del lugar, se considera un caso pesimista, ya que muchas veces las municipalidades patrocinan con el lugar.
Food trucks	\$2.000.000	
Barras	\$1.360.520	
Personal	\$350.000	
Ambiente	\$700.000	
Otros	\$400.000	
TOTAL =	\$7.210.520	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad con Municipalidades, Productoras de eventos y datos secundarios.

Con respecto a los gastos administrativos, serán descritos en la siguiente sección.

7.10 Flujos financieros

Es esta sección se detallarán los flujos financieros del proyecto en base a la recopilación de información del estudio de mercado. Básicamente se mostrarán los dos tipos de eventos y se replicarán según la frecuencia obtenida del estudio de mercado. Para los eventos de 400 personas, se pueden replicar mensualmente. Para los de 3.000 personas, si bien cuando se analizó a la competencia se obtuvo que en general replican estos eventos 3 veces al año (otoño, primavera y verano), para el presente cálculo solo se replicarán dos veces ya que se necesita más reconocimiento para una tercera. Además, durante el primer año no se realizarán eventos de 3.000 personas ya que se necesita más experiencia en el rubro.

A continuación, se mostrarán los flujos que generan ambos eventos, asumiendo que el periodo contable es el mismo al del pago y recibo de flujos. En general en los eventos, los pagos por arriendos e ingresos ocurren en el mismo periodo en que se realizan los eventos. En este sentido no hay desfases significativos entre el ciclo operativo y el de efectivo. Incluso, las marcas patrocinadoras pagan por adelantados sus auspicios.

Tabla N°28: Flujos operacionales por evento

FLUJOS OPERACIONALES	EVENTO		
	CULTURA GASTRONÓMICA	FESTIVAL LAS 3 ARTES	
Ingresos Operacionales			
Entradas	# Asistentes	400	3000
	Precio x asistente	\$-	\$4.000
	Ingresos x entradas	\$-	\$12.000.000
Auspiciadores (con IVA)	# Auspiciadores CAT 1	0	1
	Auspicio CAT 1	\$-	\$12.000.000
	# Auspiciadores CAT 2	0	3
	Auspicio CAT 2	\$-	\$8.000.000
	# Auspiciadores CAT 3	7	3
	Auspicio CAT 3	\$2.000.000	\$2.500.000
	Ingresos x auspicios	\$14.000.000	\$43.500.000
Gastronomía	Consumo prom. comida	\$-	\$7.000
	# FoodTrucks	0	25
	Comisión fija FoodTrucks	\$-	\$390.000
	Comisión var. FoodTrucks	0%	14%
	Venta total comida	\$-	\$21.000.000
	Ingresos x FoodTrucks	\$-	\$12.690.000
Licores	Consumo prom. Barras	\$-	\$6.000
	Ingresos x Licores	\$-	\$18.000.000
Ingresos operacionales totales		\$14.000.000	\$86.190.000
Costos operacionales			
	Espacio	\$1.000.000	\$16.000.000
	Publicidad	\$1.000.000	\$7.000.000
	Producción general	\$-	\$6.265.000
	Ventas	\$-	\$1.440.000
	Entradas	\$-	\$1.200.000
	Escenarios	\$-	\$2.100.000
	Bandas Música	\$400.000	\$2.000.000
	Foodtrucks	\$2.000.000	\$1.500.000

Barras	\$1.360.520	\$1.060.000
Personal	\$350.000	\$-
Ambiente	\$700.000	\$-
Otros	\$400.000	\$-
Costos operacionales totales	\$7.210.520	\$38.565.000
IVA neto a pagar	\$1.100.001	\$9.048.750
Beneficio Neto Operacional	\$5.689.479	\$38.576.250

Fuente: Elaboración propia.

Donde se puede ver la factibilidad de cada producto por separado. Es importante señalar que el ítem food trucks en costos, se refiere a todas las instalaciones necesarias para que éstos funcionen correctamente.

Tabla N°29: Sueldos productora de eventos año 1

SUELDOS BRUTOS NECESARIOS PARA PRODUCCIÓN	EVENTO			
	CULTURA GASTRONÓMICA	FESTIVAL LAS 3 ARTES	TIPO (TIME)	
Gastos x administración				
Sueldos equipo productora	Jefa de Diseño y Ambiente Diseñadora asistente	\$1.032.000	\$1.032.000	FULL
	Product Manager de Gastronomía	\$-	\$700.000	PART
	Jefe de Ventas	\$-	\$700.000	PART
	Contador	\$125.000	\$125.000	PART
	Gastos x sueldos productora	\$1.157.000	\$3.257.000	
	Sueldos socios productora	Socio 1	\$1.290.000	
	Socio 2	\$1.290.000		FULL
Gastos x sueldos socios		\$2.447.000	\$4.547.000	
Gastos x administración totales	\$3.604.000	\$7.804.000		

Fuente: Elaboración propia.

Algunos sueldos aumentarán para los años 2 y 3, pero será mostrado en el resumen de flujos del proyecto.

Ahora con respecto a los flujos del primer año, durante los primeros dos meses se tienen pérdidas ya que no se realizan eventos por temas de organización, pero si se pagan sueldos. A partir del mes de marzo, se realiza un evento de 400 personas al mes durante todo el año. Como se mencionó anteriormente, durante el primer año no es factible organizar eventos masivos ya que se necesita más experiencia, pero a partir de abril del segundo año se realizará el primero. El resumen de los flujos del primer, segundo y tercer año se puede ver a continuación.

Tabla N°30: Resumen flujos primer, segundo y tercer año

RESUMEN FLUJOS AÑO 1	AÑO 1: (FLUJOS EN CLP MILLONES)											
	01-01-18	01-02-18	01-03-18	01-04-18	01-05-18	01-06-18	01-07-18	01-08-18	01-09-18	01-10-18	01-11-18	01-12-18
Nº de eventos:	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ingresos operacionales totales	\$-	\$-	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00
Costos operacionales totales	\$-	\$-	-\$7,21	-\$7,21	-\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21
IVA neto a pagar	\$-	\$-	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29
Beneficio Neto Operacional	\$-	\$-	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Gastos x administración totales	\$3,61	\$3,61	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74	\$3,74
Depreciación	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Excedentes periodo	-\$3,61	-\$3,61	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05	\$3,05
Impuestos (25%)	\$-	\$-	\$-	\$-	-\$0,48	-\$0,76	-\$0,76	-\$0,76	-\$0,76	-\$0,76	-\$0,76	-\$0,76
Excedente Después de Impuestos	-\$3,61	-\$3,61	\$3,05	\$3,05	\$2,57	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29
Inversión	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Flujos neto proyecto	-\$3,61	-\$3,61	\$3,05	\$3,05	\$2,57	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29	\$2,29

RESUMEN FLUJOS AÑO 2	AÑO 2: (FLUJOS EN CLP MILLONES)											
	01-01-19	01-02-19	01-03-19	01-04-19	01-05-19	01-06-19	01-07-19	01-08-19	01-09-19	01-10-19	01-11-19	01-12-19
N° de eventos:	0	0	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Ingresos operacionales totales	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$100,19	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$14,00	\$100,19	\$14,00	\$14,00
Costos operacionales totales	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$45,78	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$45,78	\$7,21	\$7,21
IVA neto a pagar	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$10,34	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$1,29	\$10,34	\$1,29	\$1,29
Beneficio Neto Operacional	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$44,08	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50	\$44,08	\$5,50	\$5,50
Gastos x administración totales	\$5,15	\$5,15	\$7,25	\$10,29	\$5,15	\$5,15	\$5,15	\$5,15	\$7,25	\$10,29	\$5,15	\$5,15
Depreciación	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Excedentes periodo	\$1,64	\$1,64	-\$0,46	\$44,12	\$1,64	\$1,64	\$1,64	\$1,64	-\$0,46	\$44,12	\$1,64	\$1,64
Impuestos (25%)	-\$0,41	-\$0,41	\$-	-\$10,92	-\$0,41	-\$0,41	-\$0,41	-\$0,41	\$-	-\$10,92	-\$0,41	-\$0,41
Excedente Después de Impuestos	\$1,23	\$1,23	-\$0,46	\$33,20	\$1,23	\$1,23	\$1,23	\$1,23	-\$0,46	\$33,20	\$1,23	\$1,23
Inversión	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Flujos neto proyecto	\$1,23	\$1,23	-\$0,46	\$52,69	\$1,23	\$1,23	\$1,23	\$1,23	-\$0,46	\$33,20	\$1,23	\$1,23

RESUMEN FLUJOS AÑO 3	AÑO 3: (FLUJOS EN CLP MILLONES)											
	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sept-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
N° de eventos:	0	0	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Ingresos operacionales totales	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$102,19	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$114,69	\$16,00	\$16,00
Costos operacionales totales	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$45,78	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$7,21	\$45,78	\$7,21	\$7,21
IVA neto a pagar	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$10,72	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$1,67	\$13,09	\$1,67	\$1,67
Beneficio Neto Operacional	\$7,12	\$7,12	\$7,12	\$45,70	\$7,12	\$7,12	\$7,12	\$7,12	\$7,12	\$55,82	\$7,12	\$7,12
Gastos x administración totales	\$5,15	\$5,15	\$7,25	\$10,29	\$5,15	\$5,15	\$5,15	\$5,15	\$7,25	\$10,29	\$5,15	\$5,15
Depreciación	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Excedentes periodo	\$3,64	\$3,64	\$1,54	\$46,12	\$3,64	\$3,64	\$3,64	\$3,64	\$1,54	\$58,62	\$3,64	\$3,64
Impuestos (25%)	-\$0,91	-\$0,91	-\$0,39	-\$11,53	-\$0,91	-\$0,91	-\$0,91	-\$0,91	-\$0,39	-\$14,66	-\$0,91	-\$0,91
Excedente Después de Impuestos	\$2,73	\$2,73	\$1,16	\$34,59	\$2,73	\$2,73	\$2,73	\$2,73	\$1,16	\$43,97	\$2,73	\$2,73
Inversión	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Flujos neto proyecto	\$2,73	\$2,73	\$1,16	\$34,59	\$2,73	\$2,73	\$2,73	\$2,73	\$1,16	\$43,97	\$2,73	\$2,73

Para el año dos, se realizan dos eventos de 3.000 personas, además de los de 400 en los meses de abril y octubre, ya que son meses que poseen muy buen clima para hacer eventos al aire libre. Además, a partir del segundo año se aumenta el sueldo de los socios a \$1.500.000 líquidos mensual.

Por otro lado, en los meses anteriores a los eventos masivos, es necesario contratar a un equipo part-time que ayude a la elaboración del proyecto (Ver Tabla N°29: Sueldos productora de eventos año 1) por eso es que en esos meses se obtienen flujos negativos. Aun así, dadas las utilidades generadas por lo meses anteriores, se es capaz de suplir esa necesidad financiera con ahorro, no con inversión.

Por último, en el año 3, se espera que la Productora tenga un mayor reconocimiento en el mercado, por lo que para los eventos de 400 personas se espera tener 8 auspiciadores en vez de los 7 hasta entonces. Así, durante el tercer año no se generarían pérdidas en ningún mes.

Con esto, en la “Tabla N°31: Indicadores Financieros Proyecto”, se mostrarán los principales resultados financieros obtenidos del proyecto.

Tabla N°31: Indicadores financieros Proyecto

INDICADOR:	VALOR:
Tasa (*) =	14%
VAN =	\$13.693.438
W (**)=	-\$7.224.000
TIR =	33%
PRC (***) =	4 meses

Fuente: Elaboración propia

(*) Para la evaluación económica del proyecto se consideró una tasa de descuento de 12%, calculada bajo el modelo CAPM con la siguiente fórmula:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

- Donde la tasa libre de riesgo corresponde a la tasa de un bono soberano en pesos a 5 años = 4,01%²⁰.
- El beta de mercado se calculó ponderando las betas correspondientes a los ámbitos de Advertising y Consumer Services de los mercados de EE.UU. Así el beta final, se calculó como: 0,5 * Beta(Advertising) + 0,5*Beta(Consumer Services) = 0,5* 1,36 + 0,5*1,07 = 1,21

²⁰ Fuente: Banco Central de Chile.

- Rm es el rendimiento del mercado, que fue estimada según las cotizaciones del IPSA de Chile en los últimos 3 años según el detalle de índices bursátiles de la Bolsa de Comercio de Santiago. La tasa utilizada es 12,06%.

(**) El capital de trabajo se debe a que, en los dos primeros meses no se realiza ningún evento por temas de planificación, sin embargo, si hay que pagar sueldos.

(***) A partir del mes 3, ya se generan utilidades por el comienzo de ejecución de eventos para 400 personas. Por lo que el flujo de caja acumulado pasa a ser positivo al mes 4.

8 RIESGOS ASOCIADOS AL PROYECTO

En la industria de las productoras de evento ocurre un fenómeno particular. En general los pagos provenientes de marcas (clientes) son realizados en periodos anteriores al ejercicio, por lo que el riesgo de liquidez financiera no es muy alto en comparación con otros negocios. Sin embargo, para otros clientes (foodtrucks) los pagos provenientes de las comisiones variables se realizan post evento. Para los asistentes, el pago se realiza durante el mismo evento. Por esta razón, como se vio anteriormente, los costos gruesos son financiados casi en su totalidad por las marcas previo a los eventos, por lo que es importante tener este riesgo de liquidez presente mediante contratos bien estructurados de pago desde las marcas.

En este sentido los riesgos de solvencia y liquidez son altos si no se formulan buenos contratos hacia las marcas. El modelo de negocios expuesto tiene contemplado una participación importante por parte de las marcas por lo que tener una relación personalizadas hacia ellas es fundamental. Aun así, reiterando, hay que tener conciencia de que el pago variable de los foodtrucks se realiza post evento, por lo que no se puede considerar como caja para la realización de estos.

Por otro lado, en los productos mínimos viables, se analizó la posibilidad de incorporar cierto número de marcas al análisis. Después de la encuesta hacia las marcas se obtuvieron buenos resultados con respecto a la disposición a pagar de estas frente a los productos expuestos, sin embargo, es fundamental ampliar la carpeta de marcas patrocinadoras de la empresa. Si bien marcas como Fiat, VTR y Security se mostraron muy entusiasmadas con el proyecto, no se cree probable que éstas quieran auspiciar todos los eventos mes a mes, por lo que hay que tener un gran portafolio de marcas para que se vayan rotando en los distintos eventos.

En segundo lugar, un gran riesgo que contempla este rubro es el de la economía a nivel país. Las inversiones en publicidad por parte de las marcas se suelen contraer en periodos de recesión de crecimiento. Bajo este punto, es importante estar alerta a condiciones de macro mercado para ver la posibilidad de mutar el modelo de negocios hacia otro enfoque. En caso de recesión se contempla que las municipalidades toman un rol más importante y reenfocar el público objetivo de los eventos a un público con menos recursos disponibles.

9 CONCLUSIONES

En general todos los modelos de negocios que son implementados por las productoras de eventos tienen un denominador común; son plataformas multilaterales. Esto significa que poseen, al menos, dos segmentos de clientes distintos. En particular se detectó un patrón que se repite en los distintos modelos, que es el rol que tienen las marcas como clientes. Además, las municipalidades toman un papel muy relevante dentro de los modelos, pero en general se comportan más como “socios” claves que como clientes.

Como una primera aproximación de diferenciación, se pudo determinar que ninguno de los eventos más emblemáticos de la capital y regiones mezclan conscientemente en forma simultánea las tres artes (Música, Gastronomía y Artes Visuales). Propuesta de valor que fue validada, en primer lugar, cualitativamente. Se puede decir que con un nivel de confianza del 95% y error estadístico del 5%, a el 30,9% del grupo socioeconómico ABC1 mayores a 21 años le gusta la idea de combinar estas tres artes al mismo tiempo, por sobre cualquier otra combinación.

De la segunda encuesta dirigida a los asistentes, se pudo concluir que se va a consumir más eventos culturales gastronómicos cuando se incluye artes visuales. Lo anterior se debe a que las personas del segmento socioeconómico ABC1 mayores a 21 años tienen una mayor disposición a pagar (por tanto, mayor apreciación) por eventos que incorporan al arte dentro de sus propuestas. En particular, se podría decir con un nivel de confianza del 95% y un error estadístico del 5%, que están dispuestos a pagar \$515,7 pesos más para eventos culturales gastronómicos que incorpore al arte.

Una razón por la cual muchos eventos están dirigidos a públicos ABC1, es que satisfacen necesidades de orden superior ligadas al tiempo libre y ocio, por lo que, para poder consumir estos tipos de servicios, se requiere un alto nivel de ingreso disponible. La otra razón es que muchas marcas que invierten en publicidad BTL, tienen como targets a estos segmentos, por lo que se tiene que moldear los eventos con respecto a sus intereses.

Una vez que se tuvo más consciencia sobre el ámbito de las productoras de eventos, según los resultados obtenidos del análisis a la competencia, se puede detectar que existe un grado alto de competencia dentro del mercado. Por tanto, es importante siempre tener foco sobre los elementos diferenciadores que se desea plasmar en los eventos.

Por otro lado, para poder analizar la disposición a pagar de los clientes (marcas, asistentes y food trucks), se diseñaron dos productos mínimos viables. Con esto, se realizaron tres estudios dirigidos a cada segmento de clientes.

1. En el primero se obtuvo que existe una disposición a patrocinar por parte de las marcas. De las 10 respuestas obtenidas, 9 marcas indican que si invertirían en los productos mínimos diseñados. Aun así, para poder crear una productora de eventos, se deben adquirir más marcas como clientes, ya que es difícil que una firma patrocine mensualmente a un evento, por lo que hay que tener un portafolio para que los auspiciadores vayan rotando.
2. El segundo estudio estuvo dirigido a los food trucks. De encuesta se obtuvo que de los 26 food trucks entrevistados, 25 tienen interés de participar en alguno de los

- productos mínimos. Lo anterior bajo la premisa de que tienen que pagar costos fijos por arriendo de espacio de \$130.000 y variables de 14% de las ventas totales. En vista a esto, se detecta que existe una clara disposición a participar por parte de los food trucks. Además, dada la alta tasa de aceptación se podrían subir los cobros hacia ellos.
3. El tercer estudio consistió en detectar cuál es la disposición a pagar de los asistentes a eventos culturales gastronómicos. En particular, también se analizó si la incorporación de arte a eventos culturales gastronómicos es considerada como valor agregado para los asistentes. De la encuesta, en base a los productos mínimos, se puede ver que bajo un nivel de confianza del 95% y error estadístico del 5%, el 11,6% de los segmentos ABC1 mayores a 21 años no iría a eventos culturales gastronómicos que contengan artes visuales, mientras que la cifra aumenta a 14,1% cuando no se ofrece arte en el evento. Además, la disposición a pagar es mayor cuando se introduce arte. Se estima que el 40% del marco muestral está dispuesto a gastar más de \$3.000 pesos por un evento con arte, mientras que tan solo el 19% lo haría para uno sin.

Con esto, se logró diseñar un modelo de negocios multilateral que tiene a tres segmentos de clientes. Las marcas patrocinadoras, los food trucks y los asistentes.

Así, el VAN del proyecto es de \$13.693.438 para un periodo de tres años y bajo una tasa de descuento de 14%. La inversión necesaria para esto, está constituida únicamente por el capital de trabajo ya que, dado el producto, no es necesario invertir en una primera instancia en otros inmuebles o maquinaria. Por lo tanto, la inversión necesaria es de \$7.224.000, la que es recuperada al cuarto mes de operación. Con todo lo anterior, es factible realizar el proyecto.

10 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Consejo Nacional de Cultura y Arte e Instituto Nacional de Estadísticas. 2015. Estadísticas Culturales, Informe Anual 2015. Chile.
- [2] V12 Group & Winterberry Group LLC. 2016. Tracking the Trends: A Comparison of Above-the-Line & Below-the-Line. Expenditure Trends. United States.
- [3] Daniela Pradel A. 03/03/2017. Ventas de restaurantes y bares suman US\$ 4.700 millones. y número de locales crece 37% en diez años. [en línea] El Mercurio.
< <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>>
- [4] David Throsby, David Gallagher, Felipe Kast, Ricardo Lagos Escobar, Fernando Flores, Borja Huidobro, José Weinstein Félix de Vicente, Wenceslao Casares, José Miguel Benavente, Juan José Price y Lautaro Núñez. 2011. CULTURA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO. 1º Edición. Chile. Editorial Publicaciones Cultura.
- [5] Jorge Ramírez. Asociación Gremial de Empresas Productoras de Eventos de Entretenimiento y Cultura. [en línea] El Mercurio.
< http://www.agepec.cl/Recortes%20de%20Prensa%20AGEPEC/2016/02.2016/11_02_16_ElMercurio.pdf>
- [6] Mobile Cuisine. 2017. Food Truck Industry to Grow from 615M to 2.7B in 5 Years. [en línea]. Mobile Cuisine.com
< <https://mobile-cuisine.com/off-the-wire/food-truck-industry-to-grow-from-615m-to-2-7b-in-5-years/>>
- [7] Abraham H. Maslow. 2012. A Theory of Human Motivation. 1º eBook Edition. Start Publishing LLC. United States of America.
- [8] Nicolás Fritis C. 2017. Capítulo 3: Investigación Exploratoria. [Portable Document Format]. Santiago. Chile. Documento utilizado para el curso de “Investigación de Mercados”, Ingeniería Industrial – Universidad de Chile.
- [9] Nicolás Fritis C. 2017. Capítulo 4: Investigación Descriptiva. [Portable Document Format]. Santiago. Chile. Documento utilizado para el curso de “Investigación de Mercados”, Ingeniería Industrial – Universidad de Chile.
- [10] Mariela Torres. 2010. TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO. Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar. Boletín Electrónico No. 02
- [11] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. 2010. Generación de Modelos de Negocios. Deusto. Switzerland.
- [12] Eric Ries. 2013. El método Lean Startup. Deusto. Estados Unidos.

- [13] Nicolás Fritis C. 2017. Capítulo 7: Estadística. [Portable Document Format]. Santiago. Chile. Documento utilizado para el curso de “Investigación de Mercados”, Ingeniería Industrial – Universidad de Chile.
- [14] Michael E. Porter. 1982. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide. Estados Unidos.
- [15] Jerko Juretic D. 2015. Clase 3: Entorno Externo. [Portable Document Format]. Santiago. Chile. Documento utilizado para el curso de “Dirección Estratégica”, Ingeniería Industrial – Universidad de Chile.
- [16] ACHAP. 2016. Inversión en Comunicaciones Publicitarias 2016. Asociación Chilena de Agencias de Publicidad. P7.
- [17] ACHAP & MERCER. 2016. Radiografía de las agencias. Chile. [en línea]. <<http://www.achap.cl/wp-content/uploads/2017/07/ESTUDIO-RADIOGRAFIA-DE-LAS-AGENCIAS.pdf>>
- [18] Statista. 2017. Global sponsorship spending by region from 2009 to 2017 (in billion U.S. dollars). Estados Unidos.
- [19] Sponsorship. 2017 Sponsorship Spending Forecast: Continued Growth Around The World. Estados Unidos.
- [20] Netquest. 2013. ¿Qué tamaño de muestra necesito? [En línea]. <<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>>

11 ANEXOS

11.1 ANEXO N°1: Entrevista en profundidad a Fundador In Situ.

Tabla N°A1: Resumen entrevista inversión publicitaria BTL en eventos.

Datos entrevistado:	
Nombre:	Martín Subercaseux
Cargo:	Fundador
Institución:	In Situ Chile
Fecha entrevista:	28-11-2017
Celular:	+56 9 9320 8603
Mail:	contacto@insitu.cl
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none">Saber cómo calcular el tamaño de la industria de publicidad BTL en eventos en Chile.	
Preguntas:	
1. ¿Cómo se podría calcular el tamaño de la industria de publicidad BTL en eventos en Chile?	
Resultados y aprendizajes:	
<p>Es extremadamente difícil, en Chile no existen instituciones que trabajen el tema. Incluso es muy difícil conseguir ese dato en Estados Unidos. La publicidad BTL en eventos del tipo cultural-gastronómicos es demasiado específica. Una manera podría ser extrapolar bajo ciertos parámetros alguna cifra en países más desarrollados como USA, pero según estudio previo que se hizo antes de la reunión en base a recomendaciones dadas por Martín por vía telefónica, no se encontraron datos que sean significativos al ser extrapolados.</p> <p>El entrevistado menciona que la única manera posible que se le ocurre para realizar el presente cálculo es a través del análisis de elasticidades de precio de distintos eventos, aunque aún así serían datos que ayuden a cuantificar el monto, pero no a determinarlo.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

11.2 ANEXO N°2: Entrevista a Directora VitaJoven.

Tabla N°A2: Resumen entrevista de justificación problemática Directora VitaJoven, Vitacura

Datos entrevistado:	
Nombre:	Alicia Urrea
Cargo:	Directora Ejecutiva
Institución:	Vitajoven, Municipalidad de Vitacura
Fecha entrevista:	3-10-2017
Celular:	+56 9 9299 9355
Mail:	alicia@vitajoven.cl
Objetivo entrevista:	

<ul style="list-style-type: none"> Saber por qué las municipalidades prestan/arriendan espacios públicos para la realización de eventos.
Preguntas:
<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál cree usted que es el problema u oportunidad que busca solucionar la ejecución de este tipo de eventos? ¿De qué manera justificaría usted la existencia de una demanda que busca solucionar el problema u oportunidad planteado anteriormente? ¿Cuál es el segmento económico que usted cree que demanda este tipo de eventos y por qué?
Resultados y aprendizajes:
<p>Alicia declara que como división cultural de Vitacura no realizan eventos con fines de lucro, sino que lo hacen para la comunidad. En Vitacura también existen segmentos económicos no ABC1 como lo es la Villa el Dorado, entonces siempre que patrocinan un evento invirtiendo dinero (no con el apoyo del espacio físico), se aseguran de que la inversión esté destinada a los segmentos económicos más bajos.</p> <p>Ahora bien, con respecto a la existencia de demanda de eventos, la entrevistada declara que por lo general los vecinos desean participar de la creación de los eventos, tener un rol más participativo y pasivo. En el fondo declara que la demanda se justifica porque son justamente los propios vecinos los que organizan los eventos del tipo cultural-social.</p> <p>Con respecto a los eventos enfocados a segmentos ABC1, declara que para la Municipalidad también es muy importante mantener a, en este caso, la mayoría de los vecinos contentos, por lo que apoyan en la tramitación y asignación de parques y plazas para estos eventos, pero que no destinan muchos recursos municipales, éstos corren por parte de las productoras.</p>

Fuente: Elaboración propia.

11.3 ANEXO N°3: Entrevista a Concejal Vitacura.

Tabla N°A3: Resumen entrevista justificación problemática Concejal, comuna de Vitacura

Datos entrevistado:	
Nombre:	Cristián Araya
Cargo:	Concejal
Institución:	Comuna de Vitacura
Fecha entrevista:	3-10-2017
Celular:	56 9 93283915
Mail:	caraya@vitacura.cl
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Saber por qué las municipalidades prestan/arriendan espacios públicos para la realización de eventos. 	
Preguntas:	
<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál cree usted que es el problema u oportunidad que busca solucionar la ejecución de este tipo de eventos? ¿De qué manera justificaría usted la existencia de una demanda que busca solucionar el problema u oportunidad planteado anteriormente? 	

3. ¿Cuál es el segmento económico que usted cree que demanda este tipo de eventos y por qué?

Resultados y aprendizajes:

El entrevistado declara que el principal objetivo de las comunas es mantener felices a los vecinos. Por esta razón es que la municipalidad apoya a la realización de eventos con alta frecuencia. Bajo este sentido, apoyan al ámbito cultural de la realización de eventos porque hace feliz a los vecinos.

Con respecto a la demanda, Cristián declara que la mejor justificación a la existencia de una demanda por este ámbito es por la cantidad de gente que asiste día a día a los eventos. Además, enfatiza que la comuna apoya a las productoras de eventos en la gestión de “trámites” lo más posible y tratan de no imponer muchos contratiempos. Lo anterior ya que la mayoría de los vecinos son ABC1 y demandan de este tipo de eventos constantemente.

Fuente: Elaboración propia.

11.4 ANEXO N°4: Entrevista a Directora de Finanzas, VitaJoven.

Tabla N°A4: Resumen entrevista de procesos y requerimientos. Directora Finanzas VitaJoven, Vitacura

Datos entrevistado:	
Nombre:	Katherina Restrepo
Cargo:	Directora de Finanzas
Institución:	VitaJoven, Municipalidad de Vitacura
Fecha entrevista:	5-10-2017
Celular:	+56 9 9635 9346
Mail:	coordinacion@vitajoven.cl
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Saber cuáles son los requisitos y procedimientos para poder realizar un evento en una Municipalidad. 	
Preguntas:	
<ol style="list-style-type: none"> ¿A grandes rasgos, ¿cuál es el procedimiento para poder realizar eventos en la comuna? ¿Cuál es la organización o división de la municipalidad encargada de dar licencias y permisos? ¿Cómo son las políticas para dar patentes, en particular patentes de alcohol? 	
Resultados y aprendizajes:	
<ol style="list-style-type: none"> Se va hacia la Municipalidad para agendar una fecha y se piden ciertos requisitos iniciales. La Municipalidad ve si tiene disponibilidad para el día solicitado, da el sí, y te da un plazo para completar todos los papeles y requisitos necesarios para la realización del evento. En paralelo se tiene que ir a la Intendencia de Santiago y cumplir con todos los requisitos que éstos imponen. Se cree que son los mismos papeles que te pide rellenar la Municipalidad. Con todo aprobado por la Intendencia, uno vuelve a la Municipalidad y éstos te otorgan un decreto / permiso Municipal. Se va a la Intendencia de Santiago para cumplir con todos los requisitos. La municipalidad da las patentes. 	

Fuente: Elaboración propia.

11.5 ANEXO N°5: Entrevista a Concejal de comuna Lo Barnechea.

Tabla N°A5: Resumen entrevista de justificación problemática. Concejal, comuna de Lo Barnechea

Datos entrevistado:	
Nombre:	Paula Phillips
Cargo:	Concejal
Institución:	Comuna de Lo Barnechea
Fecha entrevista:	6-10-2017
Celular:	+56 9 9232 3643
Mail:	alcaldia@lobarnechea.cl
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Saber por qué las municipalidades prestan/arriendan espacios públicos para la realización de eventos. 	
Preguntas:	
<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál cree usted que es el problema u oportunidad que busca solucionar la ejecución de este tipo de eventos? ¿Por qué la Municipalidad quiere incentivar el tema cultural? ¿Cuál es el segmento económico que usted cree que demanda este tipo de eventos y por qué? 	
Resultados y aprendizajes:	
<p>La Municipalidad de Lo Barnechea está incentivando la cultura y eventos culturales–recreativos para que sus vecinos no tengan la “obligación” de bajar a otras comunas (como la de Vitacura). Como teoría propia, se postula que incentivar en este tipo de eventos es económicamente rentable ya que los vecinos de Lo Barnechea gastan dinero en su propia comuna y no otras.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

11.6 ANEXO N°6: Entrevista a Concejal de comuna Lo Barnechea.

Tabla N°A6: Resumen entrevista de procesos y requerimientos. Concejal, Comuna de Lo Barnechea

Datos entrevistado:	
Nombre:	Juanita Mirque
Cargo:	Concejal
Institución:	Comuna de Lo Barnechea
Fecha entrevista:	16-10-2017
Fono:	2 2 757 3100
Mail:	juanitamirb@gmail.com
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Saber cuáles son los requisitos y procedimientos para poder realizar un evento en una Municipalidad. Saber por qué las municipalidades prestan/arriendan espacios públicos para la realización de eventos. 	
Preguntas:	

1. ¿Cuál cree usted que es el problema u oportunidad que busca solucionar la ejecución de este tipo de eventos?
2. ¿Cuál es el segmento económico que usted cree que demanda este tipo de eventos y por qué?
3. A grandes rasgos, ¿Cuál es el procedimiento para poder realizar este tipo de eventos en la comuna?
4. ¿Bajo el concepto de publicidad, tampoco considera a las agencias publicitarias como clientes?

Resultados y aprendizajes:

La Municipalidad busca hacer un link entre la gente de más escasos recursos, con la de mayores ingresos disponibles.

Para poder realizar un evento, se debe ofertar la propuesta a la división correspondiente de la Municipalidad de Lo Barnechea según el tipo de evento que se quiere ofertar. Para eventos del tipo cultural, se debe hablar con Lo Barnechea Cultura (Corporación Cultural de la Municipalidad de Lo Barnechea). A diferencia de la Municipalidad de Vitacura, en Lo Barnechea tienen una relación más cercana con los ofertantes de proyectos; mientras que en Vitacura se debe tener un procedimiento más cercano a la Intendencia de Santiago.

Se debe tener una propuesta clara y precisa para seguir continuando.

En la Casona San Enrique tienen un teatro antiguo con capacidad para 300 butacas. El lugar en general aguanta cómodamente 1000 personas, más que eso ya se empieza a colapsar.

Fuente: Elaboración propia.

11.7 ANEXO N°7: Entrevista a Secretaria transparencia, Lo Barnechea.

Tabla N°A7: Resumen entrevista de datos de costos.

Datos entrevistado:	
Nombre:	Johana Espinoza
Cargo:	Secretaria Municipal Transparencia
Institución:	Comuna de Lo Barnechea
Fecha entrevista:	16-10-2017
Fono:	2 2 757 3100
Mail:	j.espinoza@lobarnechea.cl
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber algunos datos sobre los costos que se incurre al realizar un evento. 	
Preguntas:	
1. ¿Cuáles son los montos de los costos que se incurren al realizar un evento?	
Resultados y aprendizajes:	
Se recibieron algunos datos de costos de lugares y patentes.	

Fuente: Elaboración propia.

11.8 ANEXO N°8: Matriz ESOMAR

MATRIZ DE CLASIFICACION SOCIO ECONOMICA						
	1. Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional "pololos", cuidador de autos, limosna).	2. Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato.	3. Obrero calificado, capataz, microempresario (kiosko, taxi, comercio menor, ambulante)	4. Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico). Profesor Primario o Secundario	5. Ejecutivo medio (gerente, sub-gerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo).	6. Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio.
1. Básica incompleta o menos	E	E	D	CB	CB	CA
2. Básica completa	E	D	D	CB	CB	CA
3. Media incompleta. Media técnica completa (liceo industrial o comercial)	D	D	D	CB	CA	CA
4. Media completa. Superior técnica incompleta (instituto)	D	D	CB	CB	CA	B
5. Universitaria incompleta. Superior técnica completa (instituto)	CB	CB	CA	CA	CA	B
6. Universitaria completa	CB	CB	CA	CA	B	A
7. Post grado (master, doctorado o equivalente)	CB	CB	CA	B	A	A

11.9 ANEXO N°9: Entrevista a Productora General, Fauna Producciones.

Tabla N°A9: Resumen entrevista a Fauna Producciones

Datos entrevistado:	
Nombre:	Catalina Schuster
Cargo:	Productora general
Institución:	Fauna Producciones
Fecha entrevista:	4-10-2017
Fono:	+56 9 8885 1329
Mail:	catalina@faunaprod.cl
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Conocer a la competencia. 	
Preguntas:	
<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuántos empleados tiene Fauna Producciones? ¿Cuál es su organigrama, división de áreas y trabajos específicos de cada segmento? ¿Cuál es el segmento económico que usted cree que demanda este tipo de eventos y por qué? ¿Nunca han contemplado agregar otros servicios a su negocio como vender comida o artes visuales por ejemplo? ¿Por qué? ¿Quién es su principal cliente? (Explicar distinción entre cliente y usuario post respuesta) ¿Bajo qué criterios hace el pronóstico de demanda? ¿Para difundir un evento, lo hacen directamente ustedes o externalizan con empresas de Community Manager? ¿Por qué? 	
Resultados y aprendizajes:	

Para el evento estrella de Fauna Producciones (Fauna y Primavera), el público objetivo de ellos es el de adultos jóvenes entre 25 y 35 años. Interesantísimo el Modelo de Negocios que tienen en general y con los Foodtrucks. Cuando el evento no es tan grande, le cobran un fijo a los FoodTrucks, pero si es masivo (>3.000 personas) les cobran un variable del 30% de las ventas. Tienen un área específica encargada de incorporar patrocinadores. Realizan alrededor de 40 eventos al año, entre ellos 3 masivos; en otoño, primavera y verano. Los patrocinios representan alrededor del 40% de los ingresos de un evento. En general se arrienda 1 baño por cada 100 asistentes. Se centralizan los pagos mediante un sistema llamado Cash Flow

Fuente: Elaboración propia.

11.10 ANEXO N°10: Entrevista a Productora General, Grupo Liderazgo.

Tabla N°A10: Resumen entrevista a Grupo Liderazgo

Datos entrevistado:	
Nombre:	Antonia Vial
Cargo:	Productora general
Institución:	Grupo Liderazgo
Fecha entrevista:	22-11-2017
Fono:	+56 9 7162 3707
Mail:	antoniavial@gmail.com
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a la competencia. 	
Preguntas:	
1. ¿En general cuántas marcas licitan para un evento?	
2. ¿Qué porcentaje de los ingresos corresponde a patrocinios por marcas?	
Resultados y aprendizajes:	
El número de marcas depende del tipo de evento, pero para Artes y Sabores, patrocinan 8 marcas.	
En su caso, el patrocinio representa el 100% de los ingresos, ya que su modelo de negocios está estructurado de tal manera que las marcas subvenciones al resto de los clientes.	

Fuente: Elaboración propia.

11.11 ANEXO N°11: Entrevista a Fundador, FoodTrucks Lovers.

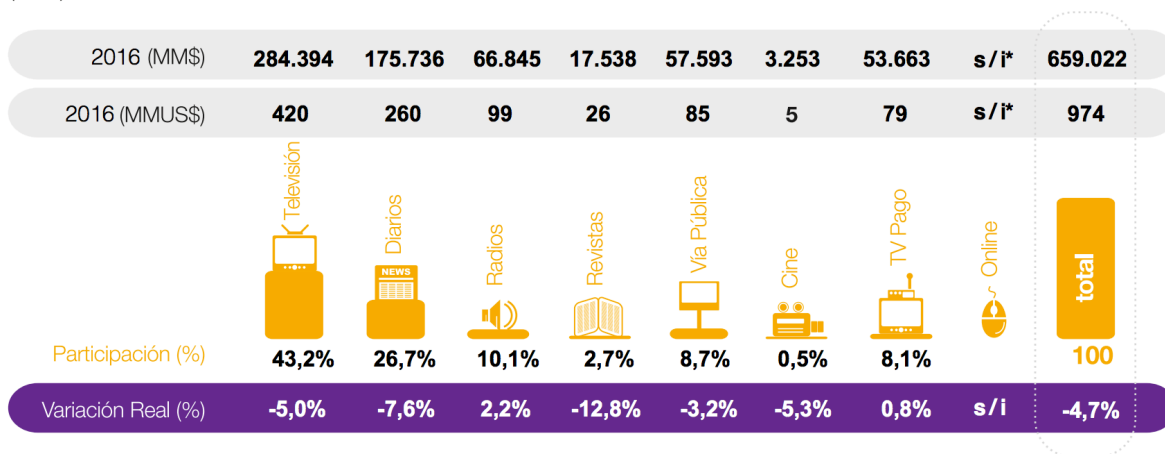
Tabla N°A11: Resumen entrevista a FoodTrucks Lovers

Datos entrevistado:	
Nombre:	Nicolás Justiniano
Cargo:	Fundador
Institución:	FoodTrucks Lovers
Fecha entrevista:	3-10-2017
Fono:	+56 9 824 08734
Mail:	nicolas@foodtruckslovers.cl

Objetivo entrevista:
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a la competencia.
Preguntas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál cree usted que es el problema u oportunidad que busca solucionar su negocio? 2. ¿De qué manera justificaría usted la existencia de una demanda que busca solucionar el problema u oportunidad planteado anteriormente? 3. ¿Cuál es el segmento económico que usted cree que demanda este tipo de eventos y por qué? 4. ¿Quién es su principal cliente? 5. ¿Bajo el concepto de publicidad, tampoco considera a las agencias publicitarias como clientes?
Resultados y aprendizajes:
<p>Problema: La gente cada vez vive en lugares más pequeños por que busca actividades al aire libre.</p> <p>Las Municipalidades más que clientes, son partners claves. Lo anterior debido a que tienen intereses alineados: Satisfacer el deseo de asistir a actividades recreativas por parte de los vecinos y consumidores finales.</p> <p>El negocio de producción de eventos culturales-gastronómicos también está inserto en el mercado de la publicidad. Por lejos la publicidad representa el mayor porcentaje de los ingresos de este tipo de eventos y debe ser considerada como un eje central dentro de los ingresos en los modelos de negocios.</p>

Fuente: Elaboración propia.

11.12 ANEXO N°12: Tamaño industria publicitario ATL



Fuente: "Informe de Inversión ACHAP" año 2016.

11.13 ANEXO N°13: Principales 27 agencias de publicidad de Chile.

Empresas muestra homogénea	
Aldea Santiago	McCann Erickson
Armstrong y Asociados	Ogilvy Chile
BBDO	Pedro Juan y Diego
Brandbook	Porta
Carcavilla	Prolam Y&R
DDB Chile	Promoplan
Digitaria	Promored
Espinaca	Publicis Chile
Grey Chile	Shackleton
Jelly	Simple
La Familia	TBWA\Frederick
La Firma	Why
Leo Burnett	Wunderman
Los Quiltros	

Fuente: Estudio "Radiografía de las agencias". Estudio de ACHAP.

11.14 ANEXO N°14: Entrevista a Profesor publicidad, U.de los Andes

Tabla N°A14: Resumen entrevista a Profesor Publicidad U. De los Andes

Datos entrevistado:	
Nombre:	Nicolás Justiniano
Cargo:	Profesor / Director de Desarrollo
Institución:	U. de los Andes / Voxcom
Fecha entrevista:	15-11-2017
Fono:	+ 56 2 2714 8900
Mail:	matiasaylwin@gmail.com
Objetivo entrevista:	
<ul style="list-style-type: none"> Saber cómo calcular el monto de inversión adecuado a marcas (clientes) a la hora de invertir en publicidad en eventos. 	
Preguntas:	
<ol style="list-style-type: none"> ¿En que se fija una empresa a la hora de invertir en cierto evento cuando desea implementar una campaña de marketing? ¿Cuáles son las variables cuantitativas que influyen en la toma de decisión de participar en un evento y como determinar el monto de inversión de marketing? 	
Resultados y aprendizajes:	
<p>Lo primero es el nicho (público objetivo que está dirigido el evento). Pero más allá del nicho, y lo más importante, es que la productora conecte con los intereses o ADN de la empresa.</p> <p>Lo que resume el objetivo de una campaña de marketing es buscar la idea o el medio en donde la tasa de conversión sea mejor, considerando mejor a un costo por contacto bajo.</p> <p>Los tres principales factores que hay que considerar es la calidad y # de asistentes, el trabajo publicitario en medios y el costo alternativo de inversión publicitaria.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

11.15 Anexo N° 15: PRESS Evento 3.000 asistentes

PROPUESTA

ART3

ARTE • GASTRONOMÍA • MÚSICA



QUE HACEMOS?

Un grupo de jóvenes egresados de Ing. Industrial de la U Chile tienen el objetivo de incorporar la gastronomía dentro del ámbito cultural en Chile.

Para esto se desarrollará la primera versión del evento cultural-gastronómico "Las Tres Artes": Gastronomía - Música - Artes visuales.

Se desarrollará los días 23, 24 y 25 de marzo 2018 en el Parque Bicentenario, Vitacura. Horario: 10:00 a.m. - 11:00 p.m.

TARGET

Se asegura un flujo diario de 3.000 asistentes ABCI mayores a 21 años.

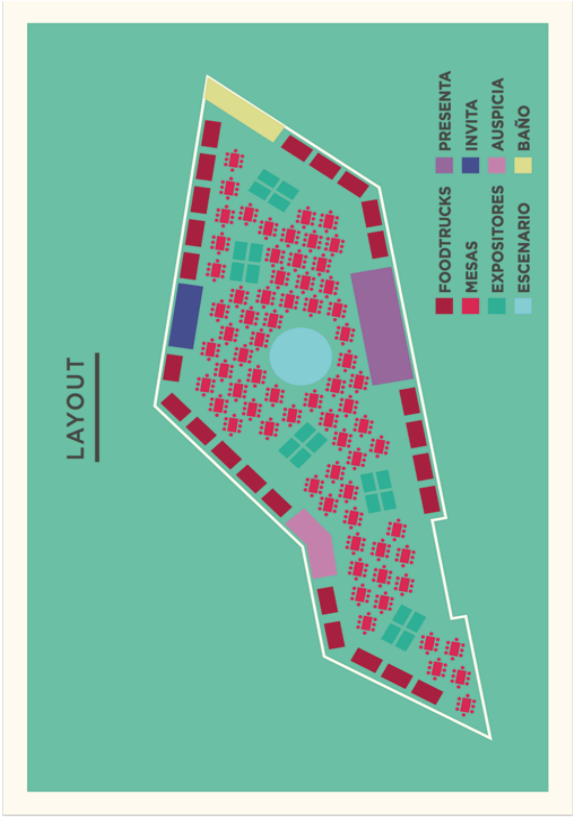
El target objetivo son amantes de la gastronomía, música y artes interesados en la cultura nacional



EXPOSITORES
Más de 15 expositores artísticos.



FOODTRUCKS
Habrá 25 foodtrucks de altos estándares culinarios, para saciar el paladar de los asistentes.



continuación...

<p>PRESENTA \$12.000.000 INCLUYENDO IVA</p>  <p>INCLUYE</p> <ul style="list-style-type: none">o Presentador exclusivo del evento.o Exclusividad en el rubro.o Derecho a crear sector VIP de la marca.o Derecho a stand doble modulado (4,4 m x 6,8 m).o Presencia de marca en todos los materiales de comunicación del evento: Avisos, Afiches, Web, Redes.o Aviso en Revista Capital.o Tótems gigantes en comuna de Vitacura.o 50.000 volantes repartidos en las comunas de Vitacura, LasComdes, Lo Barnechea y Providencia.o E-mailing directo.o 20 entradas dobleso Derecho a promover y distribuir material publicitario.	<p>INVITA \$8.000.000 INCLUYENDO IVA</p> <p>INCLUYE</p> <ul style="list-style-type: none">o Derecho a stand doble modulado (2,4 m x 4,8 m).o Derecho a crear sector VIP de la marca.o Presencia de marca en todos los materiales de comunicación del evento: Avisos, Afiches, Web, Redes.o Tótems gigantes en comuna de Vitacura.o 50.000 volantes repartidos en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia.o E-mailing directo.o 20 entradas dobles.o Derecho a promover y distribuir material publicitario.
<p>AUSPICIA \$2.500.000 INCLUYENDO IVA</p>  <p>INCLUYE</p> <ul style="list-style-type: none">o Derecho a stand simple modulado (2,4 m x 4,8 m).o Presencia de marca en todos los materiales de comunicación del evento: Avisos, Afiches, Web, Redes.o Tótems gigantes en comuna de Vitacura.o 50.000 volantes repartidos en las comunas de Vitacura, LasComdes, Lo Barnechea y Providencia.o E-mailing directo.o 20 entradas dobles.o Derecho a promover y distribuir material publicitario.	<p>ART3</p>

11.16 Anexo N°16: PRESS Evento 400 asistentes

PROPUESTA

ART3

ARTE • GASTRONOMÍA • MÚSICA



QUE HACEMOS?

Un grupo de jóvenes egresados de Ing. Industrial de la U Chile tienen el objetivo de incorporar la gastronomía dentro del ámbito cultural en Chile.

Para esto se desarrollará la primera versión del evento cultural-gastronómico "Las Tres Artes": Gastronomía - Música - Artes visuales.

Se desarrollará una vez al mes desde marzo 2018 en el Casona Plaza San Enrique, Lo Barnechea Horario: 7:00 p.m. - 11:30 p.m.

TARGET

Se asegura un flujo de 400 asistentes ABCI entre 27 y 65 años.

El target objetivo son amantes de la gastronomía, música y artes, interesados en la cultura nacional.

EXPOSITORES
Más de 4 expositores artísticos.

FOODTRUCKS
Habrá 4 foodtrucks de altos estándares culinarios. Para saciar el paladar de los asistentes.

LAYOUT

■ FOODTRUCKS ■ MESAS
■ EXPOSITORES ■ AUSPICIA
■ ESCENARIO ■ BAÑO

continuación...

<p>AUSPICIA \$2.000.000 INCLUYENDO IVA</p>  <p>INCLUYE</p> <ul style="list-style-type: none">o Derecho a stand simple modulado (2,4 m x 4,8 m).o Presencia de marca en todos los materiales de comunicación del evento: Avisos, Afiches, Web, Redes.<ul style="list-style-type: none">o E-mailing directo.o 20 entradas dobles.o Derecho a promover y distribuir material publicitario.	<p>ART3</p>
--	--------------------

11.17 Anexo N°17: Respuestas obtenidas de marcas

Tabla N°A17: Respuestas obtenidas de marcas

Nombre:	Cargo:	Empresa:	Mail:
Vanessa Quijandría B.	Jefe de Marketing Interno Corporativo	Sodimac	vquijandria@sodimac.cl
Daniel Brusadelli	Marketing Manager	Outcider	Daniel.brusadelli@gmail.com
Juan Pablo Valin	PPM de Nuevos Negocios	Cervecería Chile	Juan.valin@cerchile.cl
Francisca Domínguez	Jefe de proyectos Marketing Masivo	VTR	francisca.dominguez@vtr.cl
Máximo Lira	Musketeer On Premise	RedBull	maximo.lira@redbull.com
María Gracia del Solar	Product manager marketing	Fiat	mdelsolarg@itala.cl
Manuel Jiménez	Marketing Manager	Unimar	mjimenezb@smu.cl
Felipe Necochea	Analista comunicaciones y RSE	Sky	felipe.necochea@skyairline.com
María Isabel Llodrá	Brand Manager de Medios.	Security	www.security.cl
Tomás Lira	Comunicación estratégica	Absolut	tomas.lira@pernod-ricard.com

Fuente: Elaboración propia.

11.18 Anexo N°18: Planilla encuesta FoodTrucks



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



Oferta de participación en primera versión de evento cultural-gastronómico Las 3 Artes

Nombre Foodtruck:	
Nombre entrevistado:	
Cargo entrevistado:	
Teléfono contacto:	
Mail contacto:	

Explicación del evento:

- Un grupo de jóvenes egresados de Ing. Industrial de la U Chile tienen el objetivo de incorporar la gastronomía dentro del ámbito cultural en Chile.
- Para esto se desarrollará la primera versión del evento cultural-gastronómico "Las Tres Artes": Gastronomía – Música – Artes visuales.
- Se desarrollará los días 23, 24 y 25 de marzo 2018 en el Parque Bicentenario, Vitacura.
- Se asegura un flujo diario de 3.000 asistentes ABC1 mayores a 21 años.
- Incluye conexión a electricidad, depósitos de desechos, y agua.
- Se exige permiso sanitario del Minsal (Ministerio de Salud).
- Horario: 10:00 a.m. - 11:00 p.m.
- Precio stand:

Comisión Fija: (Al día)	Comisión Variable: (Sobre ventas totales)
\$130.000	14%

¿Le interesaría participar en el evento?	
SI	NO
Comentarios:	

Firma

11.19 Anexo N°19: Respuesta encuesta FoodTrucks

Nombre FoodTrucks:	Nombre entrevistado:	Cargo entrevistado:	Contacto:	Mail contacto:	¿Participaría?	Observaciones:
Aloha! Grill	Dimas García	dueño	89212254	vidaparque@alohagrill.cl	SI	-
Asianfood	Carolina Saravia	dueña	997828010	contacto@asianfoodtruck.cl	SI	-
Capicua	Luis Ravanal	dueño	974893747	luisalfredo@capicua Chile.com	SI	-
Doble queso	Tomás Silva	dueño	956373023	contacto@doblequeso.com	SI	-
El casero	Max Aldunate	dueño	983544332	max_aldunate@hotmail.com	SI	-
El señor de los bajones	Alejandro Alvarado	encargado	990888514	rdelosebajones@elseñordelosebajones.cl	SI	-
Frigo	Patricio Gómez	dueño	989067634	patogomezccc@hotmail.com	SI	-
Garage chanchita	Patricio Benitez	dueño	978495985	hola@elgaragedelachanchita.cl	SI	-
Guoseisland	Christina García	encaegada	997057076	christina.garcia.p@gmail.com	SI	-
Hogs	Michel López	a cargo del local	982832968	michel@lasuperior.cl	SI	-
Jameson	Jaime Torrealba	productor	964209508	jtorrealba@glvovx.cl	SI	-
Juicy Lucy	Ana María Cabero	dueña	998283268	contacto@juicylucyfoodtruck.com	SI	-
La para del como	Caterin Soto	dueña	996906361	laparadelcomo@gmail.com	SI	-
La ruka	Yandro Claro	dueño	978988823	yandroclarocosta@gmail.com	SI	-
Led food truck	Viviana Elías	administradora	994516255	claudiamocarque@manquehue.net	SI	-
Light red - Light blue	Jane Anderson	dueña	955352482	jane@lightblue.cl	SI	10% en vez de 14%
Mister king	Carlos Campusano	dueño	994412532	ccampusanoking@gmail.com	SI	-
Nirvino	Eduardo Betteley	dueño	993096534	eduardo@nirvino.cl	SI	-
Oopihue	Wladimir Muñoz	dueño	958299314	wladimirernesto@gmail.com	NO	misión fija o variable
Pita house	Fadi Layous	dueño	982489153	fadi@pita house.cl	SI	-
Pizzas gandolini	Alfonso Silva	dueño	994488440	asilval@uc.cl	SI	-
ngucheria casa Combi	Álvaro Ortíz	dueño	975509876	sangucheriacasacombi@gmail.com	SI	-
Shawerma	Juan Pablo Sierras	dueño	990470133	ventas@shawerma.cl	SI	-
Wimari	Nicolás Assadi	dueño	978654023	nassadi@wimari.cl	SI	-
Wuena mi dog	José Miguel Mañan	dueño	984678256	contacto@wuenamidog.cl	SI	-

Fuente: Elaboración propia