



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

**DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN
STARTUP DE LA INDUSTRIA CREATIVA/CULTURAL EN ARTES ESCÉNICAS**

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

VIVIANA CAROLINA NUÑEZ MORALES

**PROFESOR GUÍA:
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HERNAN EDUARDO TRIVIÑO OYARZUN**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN STARTUP DE LA INDUSTRIA CREATIVA/CULTURAL EN ARTES ESCÉNICAS

El presente trabajo formativo equivalente a tesis (TFET) tiene como objetivo generar el diseño de un plan de negocio enfocado en la industria creativa, que produzca rentabilidad dentro de los 3 primeros años. La justificación para realizar el siguiente trabajo radica en que existe una industria que ofrece la oportunidad de desarrollar un proyecto y que, sumado a lo recientemente aprendido en el MBA y el estado actual de la economía permite abordarlo. Este proyecto considera adentrarnos en la industria creativa enfocado en permitir la mejor organización de los proyectos creativos, incentivando el fomento al uso del crédito tributario enfocado en “cultura”, mejorando considerablemente su gestión.

Ésta se traducirá en la creación de una empresa de servicios intermediarios artísticos, que reunirá -bajo un sistema integrado de la cadena de valor- a: proveedores especialistas en artes escénicas; distribuidores -organizaciones culturales públicas y privadas- y; el mercado, -interesados en acceder al crédito tributario por medio de la ley de donación cultural-, o bien, contribuyentes jurídicos que les interese fomentar las artes/cultura a sus stakeholders por los diferentes impactos positivos que ésta pueda tener.

Para concretar el objetivo planteado, se sigue la metodología de startup, que exige cuidar los recursos económicos en una primera etapa, proponiendo asimismo como investigación de mercado la metodología de “Desarrollo de Clientes”. Además, se realiza un diagnóstico sobre contribuyentes donantes y donatarios culturales, con el fin de segmentar el mercado futuro. Se utiliza el lienzo Lean Canvas como Modelo de Negocios por la iteración y escalabilidad requerida en primeras fases del emprendimiento, utilizando como plataforma de intermediación una página web y canales de Marketing digitales asequibles.

Se logró determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, comprobando que la industria presenta importantes oportunidades de negocio. Determinando los factores críticos de éxito, que corresponden a: el desarrollo de una red de clientes estables, la gestión de alianzas estratégicas en la industria cultural, la diferenciación de los servicios ofrecidos por la empresa y el desarrollo de proyectos innovadores y de calidad ofrecidos por la industria creativa.

El análisis del mercado realizado permitió la elaboración del plan comercial, en el que se desprenden los servicios requeridos por los clientes y se cuantifica el mercado objetivo en 123 grandes empresas y 50 instituciones culturales, en segmentos claramente identificados. Finalmente, del plan financiero se concluyó que el proyecto es económicamente viable, presentando un VPN de \$19.643.871 y una TIR del 96% para un período de evaluación de 5 años.

AGRADECIMIENTOS

*A mi familia y amigos,
A mis profesores y maestros, de teatro y de la facultad de ingeniería.
¿y por qué no decirlo? A mi tozudez, que arma mi propio camino, quizás diferente, pero
que me encanta.*

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES	5
1.2	MARCO TEÓRICO.....	6
1.2.1	<i>¿Qué es la Economía Creativa o Economía Naranja?</i>	6
1.2.2	<i>¿Qué tamaño tiene la economía creativa en Chile y el mundo?:</i>	8
1.2.3	<i>El Ecosistema Creativo.....</i>	10
1.2.4	<i>¿Qué son las artes escénicas?</i>	11
1.2.5	<i>¿Qué es una startup?</i>	12
1.2.6	<i>¿Qué es la metodología design thinking?</i>	13
2	PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO	14
2.1	IDEA DEL NEGOCIO.....	14
2.2	IDEA DE LA EMPRESA.....	16
2.2.1	<i>Motivación.....</i>	19
2.3	LA EMPRESA	20
2.4	JUSTIFICACIÓN.....	21
2.5	OBJETIVOS (METODOLOGÍA SMART)	22
2.5.1	<i>Objetivo general</i>	22
2.5.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	22
2.6	ALCANCES	23
2.7	METODOLOGÍA APLICADA	24
3	ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA.....	25
3.1	ANÁLISIS PESTEL	25
3.1.1	<i>Aspectos políticos.....</i>	25
3.1.2	<i>Aspectos económicos.....</i>	26
3.1.3	<i>Aspectos socio-culturales.....</i>	30
3.1.4	<i>Aspectos tecnológicos.....</i>	31
3.1.5	<i>Aspectos ecológicos-ambientales</i>	32
3.1.6	<i>Aspectos legales.....</i>	34
3.1.7	<i>Resumen análisis PESTEL</i>	37
3.2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	37
3.2.1	<i>Amenazas de Nuevos Competidores.....</i>	37
3.2.2	<i>Rivalidad entre Empresas Competidores.....</i>	38
3.2.3	<i>Poder de Negociación de los Compradores.....</i>	39
3.2.4	<i>Poder de Negociación de los Proveedores.....</i>	39
3.2.5	<i>Amenazas de Sustitutos.....</i>	40
3.2.6	<i>Evaluación General de la Industria.....</i>	40
3.3	SÍNTESIS DE ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	41
3.4	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	42
4	MODELO DE DESARROLLO DE CLIENTES.....	44
4.1	EL DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES	45
4.2	LA VALIDACIÓN DE LOS CLIENTES	48
5	ANÁLISIS INTERNO DE LA INDUSTRIA.....	50
5.1	DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO DE LA INDUSTRIA CREATIVA EN CHILE.....	50
5.1.1	<i>Total, empresas y trabajadores(as), promedio salario asociados a mutuales en Chile. Sector Creativo 2016</i>	51
5.1.2	<i>Numero de Trabajadores de Artes Escénicas asociados.</i>	51
5.1.3	<i>Numero de funciones de espectáculos de artes escénicas por tipo de espectáculo 2012-2016</i>	52
5.1.4	<i>Numero de asistentes a espectáculos de artes escénicas, por tipo de espectáculo, año 2016.</i>	53
5.2	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO NACIONAL, BASADO EN EL IMPACTO DE LA LEY DE DONACIÓN CULTURAL FRENTE A EL RESTO DE TIPOS DE DONACIONES.	54

5.2.1	Número de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22 entre los años tributarios 2013 al 2017.	55
5.2.2	Número de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22, año 2017:.....	56
5.2.3	Montos (en mm\$) anuales declarado en los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22 entre los años tributarios 2013 al 2017	57
5.2.4	Montos (en mm\$) de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22, año 2017.	59
5.3	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO NACIONAL, BASADO SÓLO EN EL IMPACTO DE LA LEY DE DONACIÓN CULTURAL EN AÑO 2006 A 2017, EN FORMULARIO 22.....	60
5.3.1	Cantidad de contribuyentes que han declarado en los códigos relacionados con crédito por donaciones para fin cultural en el formulario 22, entre año tributario 2006 – 2017.	60
5.3.2	Monto (en mm\$) de contribuyentes que han declarado en los códigos relacionados con crédito por donaciones para fin cultural en el formulario 22, entre año tributario 2006 – 2017.....	61
5.4	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO NACIONAL, BASADO EN LOS MONTOS TOTALES DONADOS A CULTURA AÑO 2006 A 2017, EN DECLARACIÓN JURADA N1828 Y N1832.....	63
5.4.1	Montos totales donado y número de contribuyentes donatarios y donantes culturales que han sido informados en las declaraciones juradas n° 1828, desde el 2015 al 2017.....	63
5.4.2	Montos totales donado y número de contribuyentes donatarios y donantes culturales que han sido informados en las declaraciones juradas n° 1832, desde el 2006 al 2017.....	63
5.4.3	Suma de las declaraciones juradas n° 1828 y n° 1832, en montos totales (EN mm\$), Donantes y Donatarios, desde el 2006 al 2017.	64
5.4.4	Cantidad total de contribuyentes de las declaraciones juradas n° 1828 y n° 1832, desde el 2006 al 2017.	65
5.5	CONCLUSIONES.....	67
6	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	70
6.1	MAPA SITIO WEB INDUSTRIASCREATIVAS.CL	70
6.2	MÉTODO LEAN STARTUP APLICADO A LA CREACIÓN DE PROYECTO DE INTERMEDIACIÓN	71
6.3	MODELAMIENTO DE LA EMPRESA CON HERRAMIENTA LEAN CANVAS.....	71
6.4	LEAN MODEL CANVAS DE ASH MAURYA APLICADO A LA CREACIÓN DEL SERVICIO INTERMEDIARIO	73
6.4.1	Creación de Lean Model: Problemas y Segmentos de Clientes	75
6.5	CADENA DE VALOR DE PORTER, ENFOQUE CLÁSICO	76
6.6	ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER, ENFOQUE CLÁSICO:.....	76
6.6.1	Logística interna	76
6.6.2	Operaciones y logística de salida.....	77
6.6.3	Marketing, ventas y servicios	77
6.6.4	Infraestructura, adquisiciones y renta.....	78
6.6.5	Manejo de recursos humanos	78
6.6.6	Desarrollo de tecnología.....	79
6.7	SÍNTESIS DE ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	79
7	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	82
7.1	ANÁLISIS FODA	82
7.1.1	Fortalezas	82
7.1.2	Oportunidades	82
7.1.3	Debilidades	83
7.1.4	Amenazas.....	83
7.2	ESTRATEGIA CORPORATIVA	84
7.2.1	Objetivo del Negocio.....	84
8	PLAN DE MARKETING	85
8.1	COMPETIDORES	87
8.1.1	Mercado potencial: Organizaciones Instituciones Culturales.....	87
8.1.2	Mercado potencial: Empresas interesadas en financiar cultura.....	87
8.1.3	Mercado objetivo	87
8.1.4	Competencia.....	87
8.1.5	Competencia directa.....	87
8.1.6	Competencia indirecta.....	89
8.1.7	Conclusiones	89

8.2	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	90
8.2.1	<i>Precio</i>	91
9	ANÁLISIS FINANCIERO	91
9.1	INVERSIÓN INICIAL	92
9.2	VAN Y TIR	92
9.2.1	<i>Ingresos</i>	93
9.2.2	<i>Egresos</i>	93
10	CONCLUSIÓN	94
11	BIBLIOGRAFÍA	96
12	ANEXOS	99
12.1	ANTAGONISMO HISTÓRICO ENTRE CULTURA Y ECONOMÍA	99
12.2	CÓMO SE COMPONE LA ECONOMÍA CREATIVA O ECONOMÍA NARANJA:	99
12.3	LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA, BASADA EN DESCRIPCIONES REALIZADAS POR DIFERENTES ORGANISMOS CULTURALES:	100
12.4	TAMAÑO DE LA ECONOMÍA CREATIVA EN EL MUNDO:	102
12.5	PROCESO CREATIVO DE METODOLOGÍA DESIGN THINKING	103
12.6	INCUBADORAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA:.....	104
12.7	LEY DE DONACIÓN CULTURAL:	104
12.8	DERECHOS DE LOS PROVEEDORES ESPECIALISTAS EN ARTES (ARTISTAS):.....	105
12.9	TABLA COMPARATIVA DE TIPOS DE INVESTIGACIONES DE MERCADO CREADO:.....	107
12.10	METODOLOGÍA RUNNING LEAN	108
12.11	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE MOSTRADO A NUESTROS CLIENTES, CREADO EN UNA PRIMERA INSTANCIA, EN WWW.WIX.COM :.....	109
12.12	FORMULARIO DECLARACIÓN DE RENTA (F22).....	111
12.13	SALARIOS LÍQUIDOS MÍNIMOS SUGERIDOS POR SINDICATO DE ACTORES SIDARTE:.....	119
12.14	TOP 50 CONTRIBUYENTES DONANTES:	121
12.15	TOP 50 ORGANIZACIONES QUE PERCIBEN DONACIONES “DONATARIAS”:	122
12.16	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA RELEVANTE:.....	124
12.17	COTIZACIÓN DE ESPACIO COWORKING LUNCH	124
12.18	COTIZACIÓN HOSTING Y DISEÑO PLATAFORMA WEB MULTIHOST	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fuente de información: elaboración propia que argumenta escoger metodología startup en su modelo de negocios.	5
Tabla 2 Fuente de información: creación propia cuadro comparativo para realización de tesis.	6
Tabla 3 Fuente de información: creación a partir del concepto "DOMINIOS CULTURALES" publicado por UNESCO "Marco de Estadísticas Culturales MEC" (2009).	11
Tabla 4 Fuente de información: elaboración propia a partir de las 3 fuentes principales de financiamiento de las actividades artísticas y culturales.	28
Tabla 5 Fuente de información: elaboración propia a partir de los diferentes autores mencionados en la tabla, sobre financiamiento privado de la cultura.	29
Tabla 6 Fuente de información: elaboración propia a partir del Resumen del Análisis PESTEL.	37
Tabla 7 Fuente de información: elaboración a partir de datos extraídos desde SII. Cantidad de Empresas en el Rubro al año 2015.	39
Tabla 8 Fuente de información: elaboración propia a partir de Resumen Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	41
Tabla 9 Fuente de información: elaboración propia a partir del trabajo de investigación realizada previamente por la alumna tesista, seleccionada en Laboratorio de Innovación y Tecnología "OpenLab" de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile.	47
Tabla 10 Fuente de información: elaboración propia a partir del criterio de elección del problema a tratar de nuestros clientes.	49
Tabla 11 Fuente de información: Elaboración a partir de "Datos de empresas y empleo cultural elaborados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes" (CNCA), a partir de datos ofrecidos por la Asociación Chilena de Seguridad (achs), el Instituto de Seguridad del Trabajo (ist), la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (cchc) y el Instituto de Seguridad Laboral (ist). Datos a nivel nacional obtenidos de la plataforma web de la Superintendencia de Seguridad Social.	51
Tabla 12: Fuente de información: elaboración a partir de "Datos de empresas y empleo cultural elaborados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes" (CNCA), a partir de datos ofrecidos por la Asociación Chilena de Seguridad (achs), el Instituto de Seguridad del Trabajo (ist), la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (cchc) y el Instituto de Seguridad Laboral (IST). Datos a nivel nacional obtenidos de la plataforma web de la Superintendencia de Seguridad Social.	51
Tabla 13 Fuente de Información: elaboración a partir de datos extraídos del Sindicato de Actores de Chile (Sidarte).	52
Tabla 14 Fuente de Información: elaboración a partir de datos extraídos de la Corporación de Actores de Chile (Chileactores).	52
Tabla 15 Fuente de Información: eElaboración a partir de datos extraídos de Sociedad de Autores Nacionales de Teatro, Cine y Audiovisuales (ATN).	52
Tabla 16 Fuente de Información: elaboración a partir de los datos del movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de Funciones.	52
Tabla 17 Fuente de Información: elaboración a partir de los datos de movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Numero de asistentes.	53
Tabla 18 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo N° de contribuyentes con declaración de donaciones durante últimos 5 años.	55

Tabla 19 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo N° de contribuyentes con declaración de donaciones año 2017.	57
Tabla 20 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Registro de montos en MM\$ declarados durante los últimos 5 años para distintos tipos de donaciones.....	58
Tabla 21 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo monto en MM\$ de contribuyentes con declaración de donaciones año 2017.....	59
Tabla 22 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Número de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones culturales en el formulario 22.....	61
Tabla 23 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. MONTOS ANUALES DECLARADOS en los códigos relacionado con donaciones culturales informados en el formulario 22, entre los años tributarios 2006 al 2017.....	62
Tabla 24 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Información proveniente de Declaración Jurada N° 1828, años 2015 a 2017 (el año 2014 se modifica la ley de donación cultural, donde paulatinamente comienzan a trasladarse los datos).	63
Tabla 25 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Información proveniente de Declaración Jurada N° 1832 desde 2006 a 2017.	64
Tabla 26 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Años tributarios 2006 – 2017-	64
Tabla 27 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Cantidad Total de contribuyentes involucrados en declarar donaciones culturales y afines, sean estos donantes y donatarios.....	66
Tabla 28 Fuente de Información: Elaboración a partir de inversión para los 6 primeros meses de Startup.	92
Tabla 29 Fuente de Información: Elaboración a partir de Tabla de ingresos para los 5 primeros años proyectados de Startup.	93
Tabla 30 Fuente de Información: Elaboración a partir de los ingresos de primeros meses de startup.....	93
Tabla 31 Fuente de Información: Elaboración a partir de lo egresos para cada mes de startup.	93
Tabla 32 Fuente de información: creación a partir de texto "Economía Naranja", Banco Interamericano del Desarrollo (BID).	99
Tabla 33: Elaboración propia, inspirada en el texto "Economía Naranja", modificando el "Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido" (DCMS) por el "Ministerio de las Culturas, las Artes y Patrimonio de Chile", además de actualizar los conceptos.	101

Tabla 34 Fuente de información: creación a partir de "Cultural times: The first global map of cultural and creative industries". (Tiempos de cultura – el primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas), EY, 2015.	103
Tabla 35: Proceso de metodología Design Thinking	104
Tabla 36 Fuente de información: Elaboración a partir de la selección de las principales incubadoras en la Región Metropolitana	104
Tabla 37 Fuente de Información: Elaboración propia resumiendo los aspectos fundamentales acerca de la LEY DE DONACIONES CON FINES CUTURALES para diseño de una startup.	105
Tabla 38: Elaboración propia, cuadro comparativo de múltiples clases de investigación de mercado.	108
Tabla 39: Elaboración propia a partir de Ash Maurya y su libro "Running Lean" sobre las tres fases de una startup.	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 Fuente de Información: elaboración a partir de los datos referidos exclusivamente al movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de Funciones.....53
- Gráfico 2 Fuente de Información: elaboración propia a partir de datos extraídos del movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de Asistentes53
- Gráfico 3 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo N° de contribuyentes con declaración de donaciones durante los últimos 5 años.55
- Gráfico 4 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo N° de contribuyentes con declaración de donaciones promedio últimos 5 años.56
- Gráfico 5 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo N° de contribuyentes con declaración de donaciones culturales últimos 5 años.....56
- Gráfico 6 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Diversificación Porcentual de Donaciones año 2017.57
- Gráfico 7 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Registro en montos en MM\$ declarados durante los últimos 5 años para distintos tipos de donaciones.....58
- Gráfico 8 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos donados en MM\$ para 6 tipos de donaciones promedios año 2013 al 2017.58
- Gráfico 9 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos donados en MM\$ para donación con fin cultural de años 2013 a 2017.59
- Gráfico 10 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos donados en MM\$ para 6 tipos de donaciones año 2017.60
- Gráfico 11 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Correspondiente a la suma de registros por Crédito al IGC (Impuesto Global Complementario) por donaciones para fines culturales y Crédito Tributario por donaciones para fines culturales.61
- Gráfico 12 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos en MM\$ que dejó de percibir el Estado, por beneficio tributario Ley de donaciones.62

Gráfico 13 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos totales en MM\$ destinado a.....63

Gráfico 14 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.64

Gráfico 15 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.65

Gráfico 16 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.65

Gráfico 17 Fuente de Información: Elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Fuente de información: Elaboración propia a partir de la Investigación realizada durante este trabajo de tesis.....	3
Ilustración 2: Fuente de información: creado a partir de la taxonomía presentada en Buitrago y Duque (2013) en su primer libro “La Economía Naranja” y actualizado en la Última publicación de BID en 2017 por Benavente y Grazi.....	7
Ilustración 3: fuente de información: creación a partir de textos de Buitrago & Duque, “La Economía Naranja”, BID, (2013). Una breve descripción acerca del concepto “industria creativa”, realizadas por los diferentes organismos recientemente ilustrados (para mayor detalle sobre la definición de cada organismos, revisar el ANEXO Capítulo 12.3).	8
Ilustración 4: Fuente de información: creación a partir del texto “Ecosistema Creativa”, (Benavente, y otros, 2017)	10
Ilustración 5: Fuente de información: elaboración a partir de lo planteado por Tim Brown, actual CEO de IDEO, el Design Thinking.....	13
Ilustración 6: Fuente de información: elaboración a partir de los objetivos del funcionamiento de la startup a realizar. Se exhiben las 3 fuentes productivas: Creación y mantención de catálogo de Proveedores Artes Escénicas, Asesorías en gestión de negocios culturales, y Creación de Proyecto escénico en organismos (fomentando el uso de beneficio tributario en cultura).	15
Ilustración 7: Fuente de información: elaboración propia a partir de la creación de esta startup, con sistema integrado de la cadena de valor (basado en modelo GICAV).	18
Ilustración 9: Fuente de información: elaboración a partir de la motivación al idear el modelo startup de la empresa, con baja inversión económica.....	19
Ilustración 8: Fuente de información: elaboración propia a partir de proceso del servicio ofrecido por la Empresa.....	20
Ilustración 10: Fuente de información: elaboración a partir de Análisis PESTEL.....	25
Ilustración 11: Fuente de información: elaboración propia a partir de resumen sobre fuentes de financiamiento de actividades culturales.	29
Ilustración 12: Fuente de información: elaboración propia a partir de narrar el proceso de un proyecto de actividad artística aprobado por el Comité Calificador de Donación Cultural Fuente: CNCA, 2018.	34
Ilustración 13: Fuente de información: elaboración a partir beneficio tributario de la Ley de Donaciones para empresas de SII, 2018.	35
Ilustración 14: Fuente <i>DE INFORMACIÓN</i> : Elaboración a partir del modelo Proceso de Desarrollo de clientes, descrito en “El Manual del Emprendedor”, de Blank.	45
Ilustración 15: Fuente <i>DE INFORMACIÓN</i> : Elaboración a partir de la creación propia del Producto mínimo viable	48
Ilustración 16: Fuente de Información: Elaboración a partir de Método Crear - Medir - Aprender para la creación de un startup, desarrollado por Eric Ries en su libro The Lean Startup.	71
Ilustración 17: Fuente de Información: Elaboración a partir de Método Crear - Medir - Aprender para la creación de un startup, desarrollado por Eric Ries en su libro The Lean Startup.	74
Ilustración 18: Fuente de Información: Elaboración a partir de Método Crear - Medir - Aprender para la creación de un startup, desarrollado por Eric Ries en su libro The Lean Startup.	75
Ilustración 19: Fuente de Información: Elaboración a partir diagrama de la cadena de valor enfoque clásico.	76
Ilustración 20: Fuente de Información: Elaboración a partir de la actividad de Infraestructura	78

Ilustración 21: Fuente de información: creada a partir de texto "Economía Naranja", realizado por el Banco Interamericano del Desarrollo BID.	99
Ilustración 22: Fuente de información: creación a partir de "Modelo de Círculos Concéntricos de la Industria Cultural" (2008), por David Throsby.....	100
Ilustración 23: Fuente de información: creación a partir de "Clasificación de las Industrias Creativas de la UNCTAD" del libro "El Informe de Economía Creativa" (2010).	100
Ilustración 24: Elaboración propia a partir de Ash Maurya y su libro "Running Lean" sobre las tres fases de una startup.	108

1 INTRODUCCION

En el presente trabajo de tesis, se desarrollará el diseño de un plan de negocios de una startup de la industria creativa/cultural, específicamente en el área de artes escénicas. Al diseñar el proyecto, se realiza: un estudio de viabilidad económica y financiera del negocio –que permite plantear los lineamientos de planificación, evaluación y control del futuro proyecto empresarial-; y se incorpora el método Lean Startup -el cual permite encontrar una necesidad no resuelta en nuestros futuros clientes-. En una prier etapa, el método Design Thinking sumado a Lean Startup, incluyendo sus pasos al proyecto (idea, hipótesis, creación de producto mínimo viable (MVP) y, validación de hipótesis mediante el testeo del MVP con futuros clientes), comenzó su proceso en el “Laboratorio de Innovación y Tecnología OPENLAB” perteneciente a la Universidad de Chile, implicando una ardua recopilación de datos, entrevistas, observación e investigación previa.

Lo que plantea un desafío para este proyecto: diseñar un modelo de negocios que genere un híbrido entre un modelo tradicional (conocemos el mercado y al cliente) y modelo Lean startup (condiciones de incertidumbre extremas frente al mercado y cliente). Además del proceso previo realizado con Design Thinking, propuesto como alternativa para la Investigación de mercado. En cualquier proyecto en donde se requiera innovar, el nivel de incertidumbre inicial es altísimo y más en una Startup en donde los recursos que se disponen (tiempo, equipo, dinero) son muy limitados. En este contexto todas estas metodologías ayudan a abordar los pasos necesarios para minimizar los riesgos y avanzar en el proceso de maduración del proyecto lo más rápidamente posible. Este híbrido de metodologías, que acompañaran al método clásico del plan de negocios, se grafica a continuación:

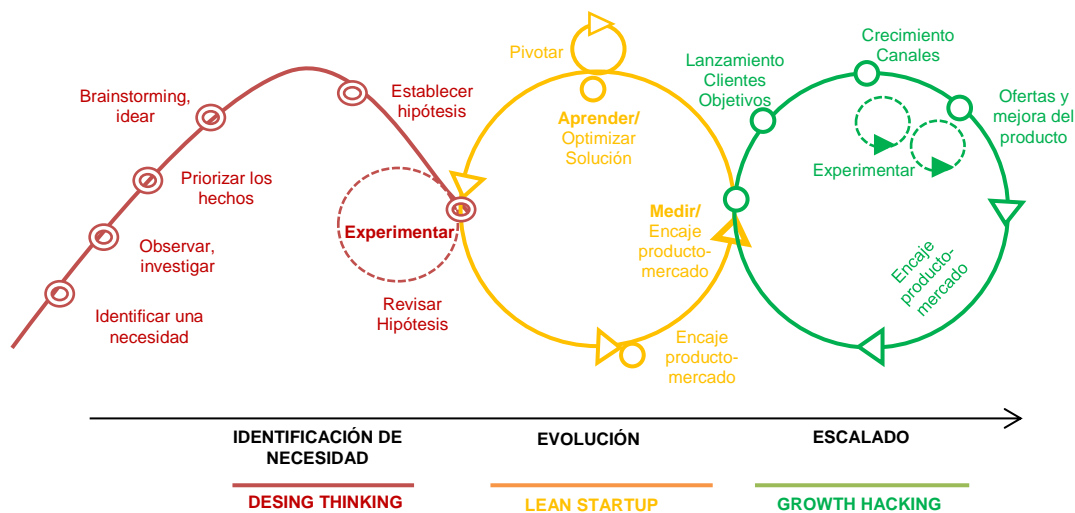


Ilustración 1: Adaptación de un gráfico de @sdelbacque, metodología del Nordstrom Innovation Lab.

En la anterior ilustración, se observa la selección escogida entre ambas metodologías, arrancando en el círculo rojo. Las primeras fases de la creación de un proyecto emprendedor, no dejan de ser un proceso de descubrimiento, en donde se aplican fundamentalmente las herramientas que propone Design Thinking para identificar la

necesidad y establecer la primeras hipótesis. El círculo en amarillo es donde se aplican los procesos de Lean Startup o la metodología de Descubrimiento de Cliente. Esta parte permite abordar todas las actividades de validación de las hipótesis que se han definido, para encontrar el encaje problema – Solución y finalmente el Encaje producto-mercado. Y por último, el verde, está dedicado a las técnicas de Growth Hacking que, combinadas con el marketing tradicional, permiten adquirir tracción cada vez más rápido y escalar el proyecto.

En la investigación cualitativa y cuantitativa, junto a la reciente publicación “Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”¹ (Asesorías Integrales para el Desarrollo Social, ASIDES Ltda., 2017), permitió profundizar en los efectos y defectos del beneficio tributario con fines culturales (Ley 20.675). Esta decisión permitió profundizar y diseñar el nuevo proyecto de negocio, dirigido a dos segmentos de mercado de la industria creativa -que se profundiza en el capítulo 3 y 4 de este trabajo-. Estos dos grupos homogéneos de clientes, son:

- Contribuyentes del Impuesto de Primera Categoría (IDPC) que requieran acogerse a los beneficios tributarios que establece la Ley 20.675 (en adelante Donantes), realizando donaciones que se efectúen a las personas, instituciones, organizaciones o entidades beneficiarias que ella establece, imputando un crédito contra el impuesto a la renta equivalente al 50% de la donación efectuada, mientras que aquella parte de la misma que no pueda ser imputada como crédito podrá ser deducida como gasto, todo ello, dentro de los límites y hasta los montos que establece la Ley.
- Beneficiarios o donatarios que tengan posibilidad de acceder a los beneficios tributarios que la Ley establece, que tengan por objeto financiar los planes o programas de actividades específicas, culturales o artísticas que éstos se proponen realizar dentro de un tiempo determinado, que sean aprobados por el Comité Calificador de Donaciones Privadas (en adelante el Comité), de acuerdo a los términos que establece la Ley y el Reglamento de la misma.

Estos segmentos objetivos del mercado de la industria creativa, permitieron localizar dos grandes necesidades, convirtiéndose así en una gran oportunidad de responder con una solución ante esta demanda no resuelta, transformándose en una ventaja competitiva para ambos:

¹ Documento publicado en diciembre del 2017, encargado por el CNCA, que contiene el Informe Final de la Consultora ASIDES Ltda., realizando un Estudio de Evaluación de la Ley Donaciones con Fines Culturales-. Su objetivo general fue realizar una investigación aplicada y prospectiva que movilice conceptos e instrumentos de las ciencias sociales, jurídicos y económicos, sobre la aplicación del régimen legal vigente en materia de la Ley de donaciones culturales, entre los años 2012 y 2016.

- Ausencia de agentes externos dedicados a la especialización en gestión de recursos privados, procedimientos, beneficios o implicancias tributarias de la donación. Además de estrategias que permitan acercar a instituciones beneficiarias y con menos trayectoria, con empresas interesadas en donar.
- Y segundo, el generalizado desconocimiento que tienen las empresas acerca de la oportunidad y beneficios de utilizar una franquicia tributaria con fin cultural. Sean estos: para efectos de la Ley de la Renta chilena, al descontar (ya sea como gasto y como crédito contra el impuesto) parte o el monto total de la donación; hasta crear proyectos con relevancia cultural, afín a la estrategia de marketing de las empresas

En consecuencia a la urgente necesidad que existe en un segmento de mercado de la industria creativa, especialmente carente de conocimiento especialista en financiamiento privado es que se decide implementar un plan de negocios para la creación de un servicio de asesoría en franquicia tributaria mediante la ley de donaciones culturales. Con la finalidad de fomentar actividades artísticas en todo el país, cuyo servicio sea de excelencia, basado en una atención integral, multidisciplinaria y especializada, constituyéndose en una oferta pionera en el país, con la finalidad de rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sostenible en el tiempo, y aportar al beneficio social y cultural de Chile.

Para este servicio, se creará una agencia externa, que se dedique a: gestionar el financiamiento privado para instituciones beneficiarias de la ley de donaciones culturales; así como también el servicio de consultoría y asesoría en gestión de estrategias culturales y artísticas con beneficio de crédito tributario para empresas -contribuyentes del Impuesto de primera categoría-.

Un resumen de lo encontrado en nuestra investigación previa, a continuación:



Ilustración 2 Fuente de información: Elaboración propia a partir de la Investigación realizada durante este trabajo de tesis.

Para acompañar ambos servicios, la agencia creará una cartera de proyectos (catalogo exclusivo de espectáculos escénicos) para ofertar futuros contratos con empresas que se interesen por optar al beneficio tributario por medio de la ley de donaciones culturales, exhibiendo estas actividades artísticas o diseñando en conjunto alternativas acorde a la estrategia del donante. La herramienta propuesta para realizar esta intermediación es, una plataforma web.

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Es indisoluble hablar de startup y no hablar de innovación, y no se puede innovar -en este caso con un modelo de negocios-, sin previamente hacer un largo trabajo de investigación.

El concepto Startup o Lean Startup², acuñado por Eric Ries (Ries, 2011), tiene características únicas, que lo diferencian de cualquier emprendimiento. Para el siguiente trabajo de tesis, se acuña el concepto “startup” y no emprendimiento, principalmente por lo planteado por Ries, quien señala 5 principales diferencias de este pensamiento, que se plantea en nuestro diseño de negocio. Esto se explica en la siguiente tabla:

Lean Start-up de Eric Ries	Resolución de la alumna
Una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema (por lo que su implementación, puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, incluso compañías muy grandes, y de cualquier sector o actividad).	Al comenzar nuestro nuevo proyecto de negocios, nos enfrentamos a una incertidumbre extrema llamada cliente, y por no tener otro negocio que abarque exactamente la necesidad investigada. Por lo que proponemos cambiar la Investigación de Mercado tradicional (que ya sabemos cuáles son los clientes a estudiar) por el modelo de Desarrollo de Clientes -etapa “Búsqueda”- planteada por el autor Steve Blank, y en la que profundizamos en el capítulo 3 de este trabajo.
Es una institución, no sólo un producto o servicio, por lo tanto, requiere un nuevo tipo de gestión específicamente orientado a este contexto de incertidumbre extrema. El autor plantea que todas las empresas modernas que dependan de la innovación para su crecimiento futuro, son startup.	El tipo de gestión que se selecciona para este caso, es justamente diseñar la estrategia con el modelo Running Lean de Ash Maurya, quien nos propone hacer un lienzo de problema/solución, profundizado en el capítulo 6.
Aprendizaje validado: las startups existen para “aprender” cómo crear negocios sostenibles (no sólo para producir cosas, ganar dinero o atender a los consumidores).	El “aprendizaje validado” se trabajó durante este proceso, al abordar muchísima información secundaria de modelos de Emprendimiento, y una larga investigación acerca de problemas que vive el sector creativo. Cuando encontramos un problema “escalable”, que tuviera oportunidad de profundizar con un modelo de negocios, y comenzó nuestro diseño.
Crear – Medir – Aprender. Su actividad principal es convertir las ideas en productos, medir como responden los consumidores, y aprender cuando pivotar o perseverar.	Para este proceso se diseña un Producto Mínimo Viable, que en nuestro caso es la primera aproximación de la plataforma web. Herramienta que nos servirá para validar en un futuro, si se conecta nuestros usuarios, clientes, mercado, y si funciona nuestro modelo de negocio escalable.

Tabla 1 Fuente de información: elaboración propia que argumenta escoger metodología startup en su modelo de negocios.

² Proceso originario de Japón que había funcionado en el sistema de producción de Toyota. Es una filosofía de gestión originaria de Japón que tiene como objetivo incrementar la eficiencia en todos los procesos a partir de una reducción del desperdicio. Eliminando el desperdicio, la calidad mejora y se reducen el tiempo de producción y los costos.

El proyecto que contiene la presentación es una mixtura de los modelos “clásicos” ocupados para crear negocios enfocado en “el producto” (que usualmente ya es conocido); y alternativas que fomentan el emprendimiento, con el experimento que significa crear un startup enfocada en el “cliente” (generalmente desconocido). Esto, debido a un propósito fundamental de la alumna tesista, que es diseñar un plan, que sea eficiente, antes que se agoten los escasos recursos económicos con los que cuenta un emprendimiento. Teniendo así la posibilidad de realizar cambios radicales, de ser necesario, durante el trayecto de creación. **(John, y otros, 2010)**³

Modelos de plan de negocios generalmente utilizado en la industria, enfocado generalmente en la creación de “producto”:	Modelos de plan de negocios usualmente utilizado en emprendimiento o “Startup”, generalmente enfocado en el “cliente”:
Sistema integrado de la cadena de valor “GICAV” Análisis PESTEL Análisis PORTER Análisis FODA Estrategia de marketing 7 P Plan financiero (Steve, y otros, 2012)	Running Lean (Maurya, 2014) Fases de una Startup Design Thinking Desarrollo de Clientes Modelo de lienzo de Negocios Lean Canvas

Tabla 2 Fuente de información: creación propia cuadro comparativo para realización de tesis.

1.2 MARCO TEÓRICO

Se ha considerado comenzar con un necesario soporte de los conceptos teóricos que se utilizaron para el planteamiento del proyecto de tesis. Se define, a continuación, los conceptos relevantes y el fenómeno de la Industria Creativa, innovación y startup, permitiendo de forma ordenada y coherente, interpretar los conceptos que utilizaremos a lo largo del proyecto.

1.2.1 ¿Qué es la Economía Creativa o Economía Naranja?

La relación entre economía y cultura, también conocida como Economía Creativa, suele enfrentarse con antagonismo (cuando en realidad son dos caras de una misma moneda). Una, es la representación abstracta de su valor simbólico; y la otra, es su validación cuantitativa precisa. Ésta, limita nuestra capacidad para poder comprender lo estrecho de su relación, al igual que las monedas, en las que sólo podemos ver una cara a la vez (para mayores detalles sobre el antagonismo histórico que tienen los conceptos Economía y cultura, **revisar ANEXO Capítulo 12.1**).

La primera vez que se acuñó el concepto “Economía Creativa”, fue hace un poco menos de 20 años atrás, por el reconocido autor británico John Hawkins, con su libro “Economía

³ De los Autores: John Mullins, Randy Komisar “Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable” de Colección de management ESERP Harvard business. Management.

Creativa” (editado el 2001 con versión actualizada 2007). Éste, ofrece importantes definiciones que son la base de numerosos trabajos, entre ellos se encuentran los “Reportes para la Economía Creativa 2008” y la “La Economía Creativa 2010” de la Conferencia de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Comercio (UNCTAD). Hawkins, define la “Economía Creativa” como:

“Los sectores en el que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanía, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV, radio y videojuegos. Este concepto implica un desplazamiento fuera de los modelos económicos convencionales, va hacia un modelo multidisciplinario que abarca la interfaz entre economía, cultura y tecnología, focalizado en la predominancia de los servicios y del contenido creativo.”⁴

Sin embargo, Banco Interamericano de Desarrollo lo llama “**Economía Naranja**” “... un grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual (DPI)”. (Benavente, y otros, 2017)

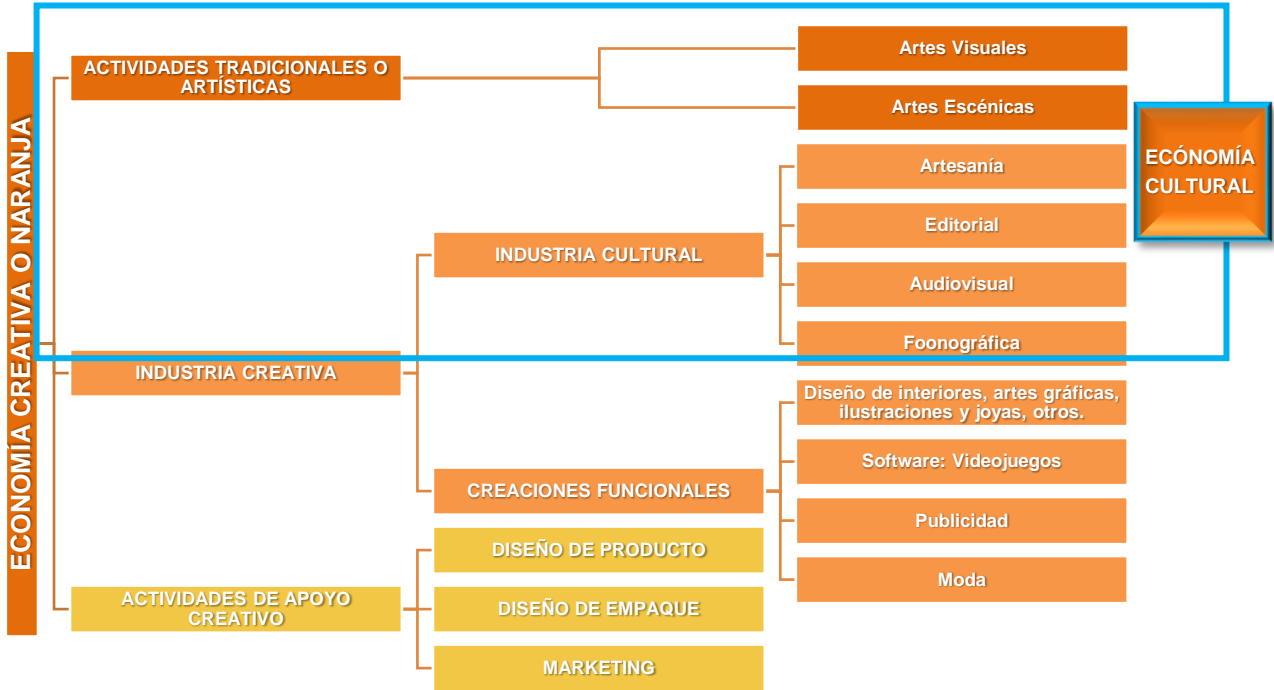


Ilustración 3 Fuente de información: creado a partir de la taxonomía presentada en Buitrago y Duque (2013) en su primer libro “La Economía Naranja” y actualizado en la Última publicación de BID en 2017 por Benavente y Grazzi.

4 Discurso de la UNCTAD en la segunda reunión de Ministerios de Cultura de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (Grupo ACP), Santo Domingo, República Dominicana, octubre 2006.

Uno de los problemas que surgen cuando hablamos de las **industrias culturales** (y creativas) es analizar cómo están estructuradas para ver como calzan dentro de la economía (para mayores detalles sobre la composición de la Industria creativa, **revisar ANEXO Capítulo 12.2**). Sin embargo, el resultado de numerosas discusiones sobre la relación economía y cultura generan como consecuencia, muchísimos términos, conceptos y definiciones. Es fundamental que cada nuevo proyecto de emprendimiento, adapte y ajuste estos conceptos según sus propósitos de política y negocio. Lo fundamental, es que todos los conceptos de los diferentes organismos, puedan tener una zona común de entendimiento, donde el nuevo negocio lo contemple:



ZONA COMÚN		
1	2	3
Creatividad, artes y cultura, como materia prima.	Relación con los derechos de propiedad intelectual. En particular con el derecho de autor.	Función directa en una cadena de valor creativa.
		(Buitrago, y otros, 2013).⁵

Ilustración 4: fuente de información: creación a partir de textos de Buitrago & Duque, “La Economía Naranja”, BID, (2013). Una breve descripción acerca del concepto “industria creativa”, realizadas por los diferentes organismos recientemente ilustrados (para mayor detalle sobre la definición de cada organismos, **revisar el ANEXO Capítulo 12.3**).

1.2.2 ¿Qué tamaño tiene la economía creativa en Chile y el mundo?:

Aunque a nivel mundial se reconoce a la economía creativa como un motor de desarrollo cada vez más importante, medir su contribución económica es todavía un desafío. Claramente, la información es limitada. Además, no existe un marco consensuado ni una definición acordada que guíe los ejercicios de estimación (**Oxford Economics, 2014**). Los sistemas de clasificación diseñados para medir las actividades económicas tradicionales -como la manufactura, la minería y agricultura- generalmente pasan por alto los servicios al agruparlos en amplias categorías generales, sin el nivel de detalle necesario para un análisis riguroso de los sectores emergentes, como la economía creativa. Además, la informalidad lleva a que las actividades creativas estén infrarrepresentadas en los datos oficiales recabados por las agencias nacionales de

⁵ El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su libro “Economía Naranja”, realiza esta zona común, sin embargo, lo realiza con el ministerio de cultura de Gran Bretaña. En este caso, se ha modificado ese enlace, cruzándolo con las decisiones del Ministerio de las Culturas, Artes y Patrimonio, en su sección “Economía Creativa”.

estadística y otras entidades especializadas en la recolección de datos (para mayor información acerca del análisis sobre el tamaño Economía Creativa en el mundo, **revisar ANEXO Capítulo 12.4**).

En el año 2015, las industrias culturales y creativas (ICC) las cuáles forman parte de lo que el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) llama **“Economía Naranja”**⁶, generaron **1,9 millones de empleos en América Latina y El Caribe, e ingresos por 124.000 millones de dólares**⁷, comparables con toda la economía que genera Uruguay o Costa Rica.⁸ En diciembre del mismo año, se realiza un informe que analiza a 11 sectores⁹ de las industrias culturales y creativas en África, América del Norte, América Latina y el Caribe, Asia-Pacífico, Europa y Oriente Medio. Desarrollado por UNESCO entre otros organismos “Tiempos de Cultura –El Primer Mapa Mundial de las Industrias Culturales y Creativas”, indica:

“...las industrias culturales y creativas generan cada año 2,25 billones de dólares, lo que supone el 3% del PIB mundial, y dan empleo a 29,5 millones de personas (1% de la población activa del mundo). Los ingresos de las industrias culturales y creativas superan a los de los servicios de telecomunicaciones y suponen más puestos de trabajo que los de la industria automovilística de Europa, Japón y Estados Unidos en su conjunto (29,5 millones de empleos frente a 25 millones)...” (UNESCO; Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC); y EY (anteriormente Ernst & Young), 2015)

Las actividades creativas generan principalmente valor intangible y, en consecuencia, existe un gran riesgo de subestimación. Por este motivo, varios países han comenzado a desarrollar Cuentas Satélite de Cultura (CSC) -versión más detallada- las cuales permiten informar sobre la economía creativa de una manera más sólida.

En el caso de Chile, mediante el desarrollo de una Cuenta Satélite de Cultura publicada diciembre de 2016 por la Secretaría Ejecutiva de la Economía Creativa perteneciente al CNCA, la contribución de la Economía Creativa al PIB se mantuvo estable entre el 2008 y el 2013, entre un 2,3 y 2,2%. *“Esta estabilidad se ha dado en momento en que los*

⁶ Buitrago, Felipe y Duque, Iván. Oficina de Relaciones Externas (EXR) para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “La Economía Naranja: una oportunidad infinita” (2013).

⁷ Tiempos culturales - El primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas, EY, diciembre de 2015. Disponible en http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new_report_shows_cultural_and_creative_industries_account_fo/. Consultado en diciembre 2017.

⁸ Organización Internacional del Trabajo, 2016. Panorama Laboral 2016 América Latina y el Caribe. Disponible en http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf Consultado en Diciembre del 2017.

⁹ . *Arquitectura, artes escénicas, artes visuales, cine, literatura, música, periódicos y revistas, publicidad, radio, televisión, videojuegos

vaivenes del cobre han afectado al resto de la economía, lo cual demuestra su dinamismo, resiliencia, versatilidad y potencial de contribuir a la sofisticación de la matriz productiva y exportadora a través de la innovación inherente en sus procesos.” (Secretaría Ejecutiva de Economía Creativa, CNCA. , 2016).

1.2.3 El Ecosistema Creativo

Es fundamental hablar del ecosistema creativo, el cual se verá inmerso el desarrollo de este proyecto. Un ecosistema es un conjunto de diferentes actores que se interrelacionan, con ciertas propiedades que no pueden atribuirse a o ser el resultado de un actor particular del sistema. Si se adapta el concepto de sistema nacional de innovación¹⁰, es posible definir el ecosistema creativo como el conjunto de entidades y normas que regulan la producción, difusión y consumo de bienes y servicios creativos. (Bakhshi, Hargreaves y Mateos-García, 2013; Green, Miles y Rutter, 2007).

El concepto de ecosistema creativo no solamente enfatiza la importancia de los vínculos entre el sector público y el privado, sino también con las comunidades locales, usuarios finales y el papel fundamental de las instituciones educativas. También permite comprender la diversidad, la interdependencia y la colaboración entre los diferentes actores. (Bakalli, 2014).

El ecosistema creativo combina el sector privado (agentes particulares y corporativos), la academia, el gobierno (a nivel local, regional y nacional), la sociedad civil organizada y los consumidores. Todos estos actores establecen sinergias alrededor de proyectos creativos y llevan a cabo diferentes funciones en el proceso de difundir la cultura y la creatividad dentro del sistema de producción y de la sociedad en su conjunto (Arnold et al., 2014; Hernández, 2014; OCDE, 2014).



Ilustración 5 Fuente de información: creación a partir del texto “Ecosistema Creativa”, (Benavente, y otros, 2017)

¹⁰ Un sistema nacional de innovación se define como el conjunto de actores e instituciones económicos (por ejemplo, gobierno, universidades, unidades de investigación y sector privado) cuya interacción determina el desempeño de una sociedad en términos de resultados de innovación. Dicha interacción es clave para generar, difundir y utilizar conocimiento en el sistema de producción y la sociedad, lo que determina el desarrollo económico de un país a largo plazo (Freeman, 1989; Lundvall, 1985 y 1992; Nelson, 1993).

Según su papel, es posible clasificar a los actores como:

- (i) de oferta (aquellos que producen bienes y servicios creativos),
- (ii) de demanda (consumidores finales o usuarios de insumos creativos para su proceso de producción),
- (iii) Instituciones orientadas a la formación de capital humano y producción de conocimiento,
- (iv) Instituciones de gobernanza que regulan y promueven las relaciones entre los actores.

1.2.4 ¿Qué son las artes escénicas?

Las actividades tradicionales y artísticas consisten en esfuerzos relacionados a la preservación y transmisión del patrimonio cultural material e inmaterial de una sociedad. Este componente de la economía creativa incluye actividades como la literatura, artes visuales (por ejemplo, cerámica, pintura y escultura) y artes escénicas (por ejemplo, teatro, danza y ópera).

El dominio cultural, llamado por la UNESCO, “**Presentaciones Artísticas y Celebraciones**”, incluye todo tipo de presentaciones de carácter profesional o aficionado, realizadas en una sala de conciertos, en un espacio abierto o en una aldea rural. En el enfoque de este trabajo de tesis, lo llamaremos **Artes Escénicas**.

DOMINIOS CULTURALES					
a) Patrimonio Cultural y Natural.	b) Presentaciones Artísticas y Celebraciones.	c) Artes Visuales y Artesanía.	d) Libros y Prensa.	e) Medios Audiovisuales e Interactivos.	f) Diseño y Servicios Creativos.
Museos (también virtuales). -Sitios arqueológicos e históricos. -Paisajes culturales. -Patrimonio Natural	-Artes Escénicas. -Música -Festivales, festividades y ferias.	Bellas Artes. -Fotografías. -Artesanía.	-Libros. -Periódicos y revistas. -Otros materiales impresos. -Bibliotecas (también virtuales) -Ferias de libros.	-Films y videos. -Radio y TV (incluido streaming). -Creación de archivos sonoros en internet (poodcasting). -Juegos de video.	Modas. -Diseño gráfico. -Diseño interior. -Paisajismo. -Arquitectura. -Publicidad.

Tabla 3 Fuente de información: creación a partir del concepto "DOMINIOS CULTURALES" publicado por UNESCO "Marco de Estadísticas Culturales MEC" (2009)

Las actividades creativas que generan propiedad intelectual, como lo son las artes escénicas, también constituyen una fuente importante de conocimiento e ideas externas que facilitan otras actividades de innovación en los sectores tradicionales. Finalmente, las industrias creativas pueden apoyar la innovación a través de la movilidad laboral, dado que cuando los profesionales creativos son contratados por otras industrias, llevan consigo ideas, conocimiento y potencial creativo (Müller et al., 2009).

1.2.5 ¿Qué es una startup?

“Una Startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable. Al principio, el modelo de un startup es un lienzo de modelo de negocio con ideas y suposiciones, sin clientes y con muy poco conocimiento sobre esos clientes... El riesgo real está en saber si hay un cliente y un mercado para el producto, según las especificaciones de éste. En estos mercados (digital), todo radica en el riesgo cliente/mercado”. (Steve, y otros, 2016)

Startup es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo. Este fuerte componente tecnológico les permite poder escalar su negocio de forma ágil y rápida, y con una necesidad de capital inferior a las empresas tradicionales.

Para efecto de este trabajo de tesis, se decide trabajar el diseño de este emprendimiento, como un startup. Salvo la proyección financiera, que no es propia de utilizar en un “startup” dispuesta a pivotar, modificar y aprender junto al cliente en una primera etapa y puesta en marcha. Para poder desarrollar estos últimos puntos, nos basaremos en ciertas hipótesis de proyección. La elección de realizar una estrategia de la creación de negocios como startup, está inspirada en algunas áreas de este nuevo campo, tales cómo:

- Desarrollo ágil, un enfoque incremental e interactivo para ingenieros, que permite el desarrollo del producto o servicio a partir de las iteraciones y pivotes que producen los comentarios e información de los clientes y del mercado.
- Diseño de modelos de negocio, que sustituye a los planes de negocio estáticos con un mapa de nueve elementos clave que conforman una empresa o negocio.
- Herramientas para la creatividad y la innovación para crear y fomentar las ideas de éxito.
- Lean startup, un cruce entre el desarrollo de clientes y el desarrollo ágil.
- Diseño de experiencia de usuario Lean para mejorar las interfaces web/móvil y la conversión.
- Financiación del riesgo y de los nuevos negocios, para atraer y gestionar financiación que alimente la innovación.

1.2.6 ¿Qué es la metodología design thinking?

El proceso de Design Thinking se desarrolló en una etapa previa a la tesis y fue crucial para crear el capítulo Descubrimiento de clientes, del Modelo de desarrollo de clientes (Capítulo 4) y para el proceso de prototipo del “isotipo”, crucial para trabajar el Plan de Marketing (Capítulo 8).

El concepto de “design Thinking” (pensamiento de diseño) suele hacer referencia a los procesos de generación de ideas, investigación y documentación, generación de prototipos e interacción con el usuario. (**Maryland Institute Collage of Art's Center for Design Thinking, 2012**). Más recientemente, Tom Kelley y Tim Brown y sus colegas del estudio de diseño IDEO han desarrollado técnicas integrales para enfocar problemas y generar soluciones, apoyandose en el diseño como medio para satisfacer necesidades humanas.

“La metodología Design Thinking “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”.
(Tim Brown, actual CEO de IDEO, el Design Thinking)



Ilustración 6: Fuente de información: elaboración a partir de lo planteado por Tim Brown, actual CEO de IDEO, el Design Thinking.

Esta metodología comienza recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en que se encuentre el proyecto. A lo largo del proceso se afina ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del negocio, clientes y usuarios. Y seguramente, incluso los supere (para mayor información sobre el proceso creativo Método Design Thinking, **revisar ANEXO Capítulo 12.5**).

2 PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO

2.1 IDEA DEL NEGOCIO

El objeto de esta tesis es crear un negocio basado en un problema no resuelto de un segmento de mercado, en este caso, de la industria creativa. Encontrado entonces el carente conocimiento especialista en financiamiento privado de la cultura, es que se decide responder con la solución implementando un plan de negocios para la creación de un servicio de asesoría en franquicia tributaria mediante la ley de donaciones culturales. Éste, tiene como finalidad fomentar actividades artísticas en todo el país, cuyo servicio sea de excelencia, basado en una atención integral, multidisciplinaria y especializada, constituyéndose en una oferta pionera en el país

Para este servicio, se creará una agencia externa, que se dedique a: gestionar el financiamiento privado para instituciones beneficiarias de la ley de donaciones culturales; así como también el servicio de consultoría y asesoría en gestión de estrategias culturales y artísticas con beneficio de crédito tributario para empresas -contribuyentes del Impuesto de primera categoría-.

Para acompañar ambos servicios, la agencia creará una cartera de proyectos (catalogo exclusivo de espectáculos escénicos) para ofertar futuros contratos con empresas que se interesen por optar al beneficio tributario por medio de la ley de donaciones culturales, exhibiendo estas actividades artísticas o diseñando en conjunto alternativas acorde a la estrategia del donante. La herramienta propuesta para facilitar esta interacción y poder realizar esta intermediación es, una plataforma web.

Para poder plantearlo, se decide crear dos instancias de servicios de asesorías previas, que permitan capacitar a proveedores de artes escénicas (o futuros beneficiarios de donaciones "Donatarios"): gestión de proyecto con beneficio tributario cultural. Específicamente a representantes de este mercado, interesados en acceder, contratar, gestionar, vender y difundir proyectos de artes escénicas.

Proveedores en Gestión de proyecto:

- Autores, intérpretes o directores que auto-gestionen sus proyectos artísticos, productores, gestores y/o responsables de centros culturales públicos y privados.

Tipo de Generación de empresas sin fin de lucro, que pueden acceder al beneficio tributario con fin cultural, que asesora el negocio:

- Las organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la Ley N° 19.418, que establece normas sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias, cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- Las Corporaciones y Fundaciones, sin fines de lucro cuyo objeto exclusivo sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.

Además de servicios de asesorías, que permitan capacitar a empresas (o futuros beneficiarios de crédito tributario “donantes”), en actividades culturales afines a la estrategia de la empresa, o de su responsabilidad Social Empresarial. Creando juntos un proyecto acorde a sus intereses, u ofreciendo una cartera de proyectos culturales, aprobados anteriormente por el Comité de donaciones Culturales, con sus efectos tributarios correspondientes para la empresa.

En consecuencia, emergen tres fuentes productivas:

- Se realiza una inscripción de “membresía” a la plataforma web para los proveedores de proyectos de artes escénicas, obteniendo beneficios en un catálogo especializado y dedicado exclusivamente a difundirlos y promoverlos. Utilizando el sistema GICAV de la generación integral de la cadena de valor del negocio.
- Se obtiene una comisión de 25%¹¹, por transacción de proyecto ofertado. Para optimizar el sistema de obtención y contratación de espectáculos escénicos, se incentiva el uso de crédito tributario por medio de la ley de donaciones culturales.
- Ofrecer servicio de consultoría, asesorías y capacitación online en gestión de negocios culturales. Dirigido a productores, gestores y/o administradores de espacios o centros culturales públicos y privados, y organismos que así lo requieran.



Ilustración 7 Fuente de información: elaboración a partir de los objetivos del funcionamiento de la startup a realizar. Se exhiben las 3 fuentes productivas: Creación y mantención de catálogo de Proveedores Artes Escénicas, Asesorías en gestión de negocios culturales, y Creación de Proyecto escénico en organismos (fomentando el uso de beneficio tributario en cultura).

¹¹ La decisión de la comisión del 20% por proyecto de intermediación surge a partir de una investigación en la industria audiovisual, de la cual surgió como dato, que, la comisión por intermediación corresponde al 20%. Fuente de información: entrevista con ejecutivos de la industria audiovisual.

2.2 IDEA DE LA EMPRESA

En este trabajo de tesis, la empresa que se pretende diseñar, tiene su origen en el deseo de la alumna tesista por buscar diferentes alternativas, para el fortalecimiento del mercado cultural, áreas artes escénicas, al cual ella también pertenece. Teñido de esa experiencia, surgió profundizar en otras alternativas de financiamiento para la cultura, que se alejen del financiamiento público y dependiente, inestable, que lo caracteriza.

En esta búsqueda, fue necesario realizar un trabajo de investigación previo, que significó identificar alternativas disponibles sobre financiamiento, lejanas a la concursabilidad que ofrece el estado. Para esto, se trabajó en el Laboratorio de innovación y emprendimiento, que tiene la Universidad de Chile, en Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas "OpenLab". Emergió así, estudiar el estado actual en que está la Inversión privada de cultura en Chile. Visibilizado en lo que deja de percibir el Estado, por medio mediante un beneficio tributario que otorga a los donantes, en este caso de cultura, a través de un crédito contra el Impuesto a la Renta. Revelando una baja participación privada con organismos públicos y privados, que estén unidos a las experiencias vivas que tiene la sociedad, en este caso: los espectáculos, y artes escénicas¹².

Surge entonces, el deseo de formar una empresa que fortalezca las falencias que se encuentran en la Investigación -descritas en el Análisis PESTEL y PORTER, y que pueda facilitar a estos organismos de artes escénicas, con herramientas aprendidas a lo largo de este magister, vincularlos con la demanda privada de actividades culturales.

“Entre las razones porque una empresa debería efectuar mecenazgo se destaca el integrarse a la comunidad, comunicarse con sus clientes actuales y futuros, dotar a la empresa de una dimensión social y cultural, dinamizar al personal, darse a conocer; sacar provecho de oportunidades coyunturales; arraigar en la empresa valores culturales e intelectuales; constituir patrimonio; lograr ventajas fiscales; hacerse amigos; estar a tono con los tiempos y compartir la riqueza; aumentar su notoriedad a través de la difusión en los medios de comunicación y, el deseo de establecer vínculos de apoyo mutuo con instituciones públicas y privadas.”
(Cristian Antoine Faúndez “El mecenazgo y el Patrocinio, 2011)

La forma de realizar esta Investigación de mercado utilizó el método “búsqueda”, radicalmente diferente al tradicional, que pone a los clientes y necesidades en el primer lugar de este proceso, mucho antes del lanzamiento del servicio. A esta metodología inicial se le conoce como una startup, que intenta encontrar un modelo de negocio

¹² Referencia que se detalla en el apartado “Análisis interno de la industria: descripción y tamaño de la industria creativa en Chile” de este trabajo de tesis.

repetitivo y rentable, Posibilitando esta creación de valor, con la menor inversión posible (principalmente tiempo y dinero), manejando los potenciales riesgos.

Para esto, se propone realizar ciertos cambios al modelo de negocios tradicional, como: “Investigación de Mercado” por “Desarrollo de clientes” escrito por Steve Blank (Steve, y otros, 2016), descritos en este trabajo de tesis en el capítulo 4 Modelo de desarrollo de clientes: el descubrimiento de clientes, y la validación de los clientes. Además, se decide crear lienzo de estrategia de negocio “Lean Canvas” de Ash Maurya, que también habla de startup, pero añade lo aprendido en “Desarrollo de Clientes” referido a la búsqueda de problema y solución, y lo diseña en función a crear un modelo de negocios antes que se agoten los recursos (económicos y tiempo).

“Se produjo un avance muy rápido hasta la segunda mitad del siglo xx. En ese momento nació la unión entre capital de riesgo y creación de Startup... y ese proceso asistido de creación de Startup no ha parado desde entonces... afirmamos sin lugar a dudas, que el tradicional plan de estudios del MBA, desarrollado para el funcionamiento de grandes empresas, no funciona en Startup... Estas grandes empresas ejecutan modelos de negocios en lo que los clientes, sus problemas y las características necesarias del producto son “conocidos”. En contraste, las Startup operan en modo “búsqueda”, intentando encontrar un modelo de negocio repetitivo y rentable... Los manuales clásicos sobre gestión de grandes empresas eran poco adecuados para negocios en fase inicial... dibujando un método radicalmente diferente que pone a los clientes y necesidades en el primer lugar de este proceso, mucho antes del lanzamiento del producto o servicio.” (Steve, y otros, 2016)

La herramienta propuesta para utilizar esta intermediación será por medio de una plataforma web, por lo que en el plan de marketing será digital, dirigido a las 7 P. Desde este momento del diseño del plan de negocios, se trabaja basado en la hipótesis, que el proyecto de negocios ya ha comenzado a tener funcionamiento, debido a que el diseño inicial lo aborda como startup, la que requiere ir junto al cliente, en la creación del primer prototipo de servicio. Esta plataforma, permitirá concatenar el interés empresarial de interactuar con una oferta de actividades creativas/culturales, de nuestros proveedores especialistas en espectáculos escénicos.

El propósito es plantear el desafío sobre diseñar un eficaz plan de negocio, que pueda convertir el flujo de proyectos creativos en sistemas que creen, proporcionen y capten valor económico, desafiando así lo ya establecido en nuestra incipiente industria creativa nacional. Por lo que se propone, un servicio intermediario, que propone realizar una generación integral de la cadena de valor “GICAV”, en la que incluye a proveedores (especializados en artes escénicas) y distribuidores, e insertarlo en el mercado, es decir, empresas que requieran realizar actividades culturales, fomentando el uso de crédito tributario por medio de la ley de donaciones culturales.

NUEVA EMPRESA. CON SISTEMA INTEGRADO DE LA CADENA DE VALOR (BASADO EN MODELO GICAV):



Ilustración 8 Fuente de información: elaboración propia a partir de la creación de esta startup, con sistema integrado de la cadena de valor (basado en modelo GICAV).¹³

Además, se considera no sólo ser una empresa intermediaria entre los proyectos seleccionados y ofrecidos por nuestros proveedores especialistas en artes escénicas, sino que se realizarán talleres de consultoría y asesorías en gestión de negocios culturales, a los administradores responsables de espacios culturales públicos y privados en el país. Cerrando así, con una empresa que ofrece una alternativa ausente en el mercado.

¹³ Otorga a proveedores especialistas en Artes escénicas, conexión con espacios de distribución y el mercado, en este caso, empresas que requieran espectáculos escénicos, fomentando el uso a crédito tributario por medio de la ley de donación cultural.

2.2.1 Motivación

Crear una empresa con los recursos económicos limitados que tiene la alumna (capital de trabajo pequeño), pero que genera alta rentabilidad para la industria creativa, del ...%. Para lograr este desafío, se integra lo estudiado por la alumna¹⁴ junto a lo aprendido en el MBA.



Ilustración 9 Fuente de información: elaboración a partir de la motivación al idear el modelo startup de la empresa, con baja inversión económica.

Los últimos avances tecnológicos moldean un escenario en donde las personas se encuentran “siempre conectadas”. La movilidad y portabilidad es un factor clave para el diseño de nuevos servicios para la descentralización de las artes escénicas, ya que por medio de la plataforma web, es posible exhibir los proyectos de nuestros proveedores, sin importar la localidad en donde se encuentren las personas, organizaciones, o empresas.

Acompañado a esta motivación, se encuentra el auge de los desarrolladores de software, de plataformas web, Community manager, con una mayor oferta y menor precio, lo cual son un factor primordial en el diseño de los servicios que ofrecerá esta empresa.

Creación de autoempleo, postulando el financiamiento del proyecto, a incubadoras o aceleradoras de negocios, que tienen como fin financiar proyectos de emprendedores chilenos motivados a desarrollar proyectos de innovación en Chile. Actualmente, nuestro país es uno de los polos de emprendimiento tecnológico e innovación más importantes del mundo y el startup impacta la economía local positivamente.¹⁵ Las incubadoras de negocios son organizaciones diseñadas para acelerar el crecimiento e impulsar el éxito de emprendimientos, a través de recursos económicos y logísticos como facilitación de espacios físicos, inversiones, coaching o acceso a redes de contactos. Estas poseen periodos de postulación abierta en los que emprendedores presentan sus proyectos y son seleccionados para ser acogidos. Se financian a través de fondos y subsidios entregados por CORFO, que luego gestionan para ayudar los emprendimientos elegidos por ellos (para mayor información, **revisar tabla construida en ANEXO Capítulo 12.6**).

¹⁴ Información estudiada en los libros “El Método Lean Startup” y “Lienzo generación de modelo de negocio” de Osterwalder, “Running Lean” de Ash Maurya, “La disciplina de emprender” de Bill Aulet, “Manual del Emprendedor” de Steve Blank, entre otros.

¹⁵ Revisar en www.startupchile.org

2.3 LA EMPRESA

Como resultado de esta motivación, se genera la idea de la creación de una empresa de servicios que use las nuevas tecnologías, para crear valor con la generación de un negocio rentable, con baja inversión económica inicial y que se proyecte a largo plazo.

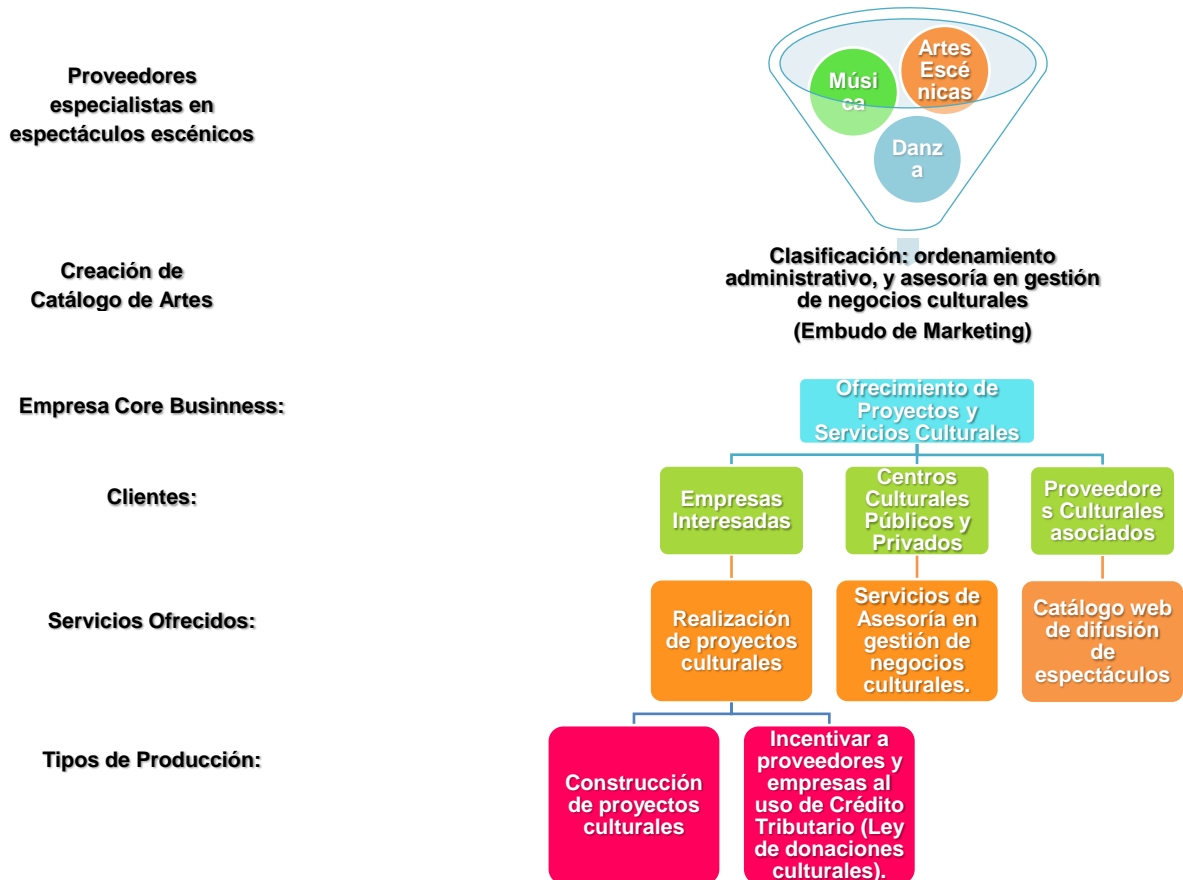


Ilustración 10 Fuente de información: elaboración propia a partir de proceso del servicio ofrecido por la Empresa.

Aprovechando las políticas gubernamentales en Chile, se espera que la inversión inicial sea proporcionada por alguna de las alternativas aceleradoras/incubadoras chilenas, lo cual sería un impulso para la proyección de la empresa, a nivel nacional en una primera etapa, e internacional en una segunda etapa.

El negocio de la nueva empresa, se encuentra en el desarrollo de soluciones que aportan: administración, difusión y distribución de los proveedores especialistas en artes escénicas; y ventaja en la imagen de la empresa u organización impactada, además de la reinversión de una parte de sus impuestos. Las soluciones son diseñadas basándose en los requerimientos de las empresas, organizaciones o responsables que adquieren un proyecto de artes escénicas, sin embargo, los proveedores no verán modificados, por ningún motivo, sus creaciones. La clave estará en la selección del catálogo, no en la modificación de las obras, por la que previamente pasarán por asesorías y talleres de

capacitación. Es decir, generar proyectos específicos que complementen la variada oferta que debe tener la empresa, con la calidad garantizada.

Este startup busca ser una empresa que se diferencie del paradigma de las empresas tradicionales, sólo centrada en su rentabilidad. Sin despreocuparnos de ella, se desarrolla una estructura integral, que valore, respete e integre a sus Stakeholders y su entorno socio-cultural.

2.4 JUSTIFICACIÓN

Los aspectos principales que justifican la ejecución del proyecto de título corresponden a:

- Necesidad de contar con un plan de negocios adecuado para la búsqueda de financiamiento o respaldo externo.
- Necesidad de determinar los factores que definirán el éxito en el largo plazo de la empresa.
- Requerimiento por parte de la empresa de una correcta definición de los aspectos claves en la ejecución de su modelo de negocios.
- Interés personal por parte del alumno en las industrias culturales y su relación con el emprendimiento privado.
- Interés personal del alumno por generar instancias que permitan des precarizar las condiciones laborales de los trabajadores de las artes escénicas.
- Desarrollar un modelo de negocio innovador, que opere inicialmente con costos mínimos, inferiores a las empresas tradicionales.
- Crecer rápidamente y adaptarse continuamente a su crecimiento, estando en constante evolución.
- Obtener financiamiento externo principalmente a través de inversores privados o business angels.
- Requerir de pequeñas inversiones de capital para su desarrollo. Permitiendo que el uso intensivo de tecnología permita generar economías de escala, traducidas en sustanciales ingresos.
- Que la principal herramienta para darse a conocer en el mercado sea internet, implementando estrategias de marketing online exitosas.
- Buscan simplificar los procesos de comercialización o de prestación de servicios.
- Operan generalmente con un organigrama horizontal y en constante evolución.
- Asumir los riesgos como camino hacia el éxito, probando nuevas formas de trabajar y comunicarse con el consumidor. No olvidar que el fracaso siempre supone un aprendizaje.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 Objetivo general

Tiene por objetivo implementar un plan de negocios para la creación de un servicio de asesoría en franquicia tributaria mediante la ley de donaciones culturales, fomentando actividades artísticas en todo el país, cuyo servicio sea de excelencia basado en una atención integral, multidisciplinaria y especializada, constituyéndose en una oferta pionera en el país, con la finalidad de rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sostenible en el tiempo, y aportar al beneficio social y cultural de Chile.

2.5.2 Objetivos específicos.

- Seleccionar los conceptos a utilizar pertenecientes a la industria creativa, escogiendo un criterio pertinente al trabajo de tesis.
- Determinar los factores externos que podrían afectar hoy y en el futuro a la eventual empresa.
- Elaborar un diagnóstico del uso de la franquicia tributaria de la ley de donaciones culturales, en la situación actual de los contribuyentes donantes y donatarios.
- Trasmistir el uso eficiente de la franquicia tributaria para la promoción de la cultura y desarrollo social, mediante el diseño de asesorías.
- Encontrar los factores que definen a la industria creativa y su atractivo en cuanto a su potencial de rentabilidad.
- Concluir cuáles son los puntos clave que definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de la empresa y negocio (Factores críticos de éxito).
- Proponer el Modelo de desarrollo de clientes, etapas descubrimiento y validación, como una alternativa a la investigación de mercado.
- Validar el “problema” que aqueja a nuestros clientes, por medio de un servicio que satisface sus necesidades.
- Establecer un “PMV” Producto Mínimo Viable escalable que resuelva las necesidades escogidas de nuestros clientes.
- Identificar a las organizaciones de artes escénicas que serán posibles proveedores de la plataforma.
- Señalar a las principales empresas que utilizan la franquicia tributaria en cultura, posibilitando una futura segmentación de clientes.
- Determinar la propuesta de valor de la nueva empresa de la industria creativa/cultural en artes escénicas.
- Evaluar la factibilidad económica del modelo de negocios de la empresa de servicios intermediarios.

2.6 ALCANCES

En este proyecto de tesis, **se pretende diseñar el modelo para un nuevo negocio dentro de la Industria Creativa, área artes escénicas. La finalidad de este nuevo negocio es** generar un catálogo exclusivo de espectáculos escénicos, con el fin de difundirlo y distribuirlo, generando contratos con empresas que requieran acceder a actividades artísticas y/o que se interesen por optar al beneficio tributario, por medio de la ley de donaciones culturales.

Para realizar este negocio, se **ofrece primero un servicio de intermediación** entre: organizaciones que requieran optar al incentivo de crédito tributario por medio de la Ley de Donaciones Culturales y; representantes de este mercado interesados en acceder, contratar, gestionar, vender y difundir proyectos de artes escénicas.

El **Alcance único** que diferencia en características a este proyecto en particular son: Desarrollar un modelo de negocios que une a diferentes proveedores especialistas en artes, con sus distribuidores (organismos y centros culturales), y empresas, incentivándolas con el beneficio tributario; Y la especialidad en ambas áreas que tiene la alumna, que permite crear una cadena integrada de cadena de valor en ambas áreas. Además, el mismo modelo de negocios planteado, selecciona a diferentes autores de modelos de negocios más “tradicionales”, junto a otros que se dedican a desarrollo más enfocado en “innovación”.

Las principales **limitaciones** de este trabajo son de carácter metodológico y derivados de los limitados recursos para realizar estudios previos, en una industria incipiente. El plazo de entrega, que implica diseñar el modelo de negocios planteado, junto al diagnóstico de la industria, que corresponde a un año (Seminario II). El capital de trabajo ha estado enfocado en una primera etapa, en sólo un participante para crear el negocio, por lo cual es limitado. Se considera plantear el desafío de reducir el riesgo mediante una inversión baja al comienzo. Y que esta tesis no considera la implementación de la página web.

El alcance de este trabajo de tesis en una primera etapa, está pensado diseñarlo a nivel nacional. Principalmente debido al beneficio de crédito tributario chileno de ley de donaciones culturales, que desea fomentar este proyecto. Además, contempla el diseño de la creación de una plataforma web que difunde un mercado de proveedores especialistas en Artes Escénicas; a distribuidores y compradores de espectáculos escénicos, fomentando el beneficio tributario por medio de la ley de donaciones culturales; y realizando asesorías a organismos, centros culturales públicos y privados, y especialistas en artes escénicas que lo requieran.

2.7 METODOLOGÍA APLICADA

El diseño seleccionado para la realización del este plan de negocios está basado en la inquietud de la alumna por generar una cadena integrada de valor entre proveedores del mundo de las artes escénicas, y el mercado de contribuyentes jurídicos interesados en cultura, o interesados en franquicias tributarias. Al percibir las características tan distantes entre proveedores y mercado, es que se escoge comenzar con las diferentes alternativas que existen en innovación y startup.

Comenzando por entregar un marco teórico que ubique al receptor de esta propuesta de diseño, en el lenguaje, extensión y contexto de la Industria Creativa (Economía creativa, artes escénicas, startup, Design Thinking). Para plasmar los objetivos y alcances, se utiliza la Metodología SMART.

En una segunda etapa se realiza un análisis externo de la industria PESTEL, y un análisis PORTER del mercado, evaluación de las oportunidades y amenazas que entrega el entorno. Se indicará además cuáles son los puntos clave que definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de la empresa y negocio, Factores críticos de éxito. Se propone el Modelo de Desarrollo de Clientes, en su primera y segunda fase (descubrimiento de clientes y validación de los clientes) como Investigación de mercado previa. Se decide sólo indicar los resultados de interactuar y observar a nuestros clientes, proveedores y distribuidores, para realizar un diagnóstico previo de sus problemas y necesidades, para encontrar una oportunidad de negocio.

Se realiza un análisis interno de la industria, para cuantificar cuánto es el tamaño de la industria creativa, describirla y diagnosticar la interacción que tiene las empresas con nuestros proveedores culturales. Además, se analiza el volumen de proveedores de artes escénicas y sus condiciones previsionales, para saber el grado de informalidad existente. Se diagnostica la competencia entre diferentes tipos de franquicias tributarias de donaciones para distintos sectores, y se vislumbran los montos desembolsados en cultura por este medio.

Para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa, se decide complementar dos modelos: el enfoque clásico de la cadena de valor y el modelo más dúctil Lean Canvas, considerado apropiado para la creación de un startup con baja inversión inicial y en constante transformación. Esto permite realizar una síntesis de análisis interno, encontrando sus fortalezas y debilidades .

3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA

3.1 ANÁLISIS PESTEL

Se realizó un análisis estratégico del entorno macroeconómico en el que operará la empresa, de acuerdo al modelo de análisis PESTEL, de manera de determinar qué factores externos afectan hoy o en el futuro directamente a la creación del startup.

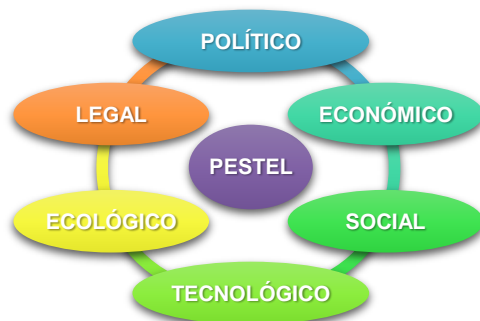


Ilustración 11 Fuente de información: elaboración a partir de Análisis PESTEL.

3.1.1 Aspectos políticos

Los factores de la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar a la actividad de la empresa en el futuro comienzan con la **creación del nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio**, el año 2017. Ésta, considera la creación de dos subsecretarías; una de las Culturas y las Artes, y otra del Patrimonio Cultural, que contará a su vez con un Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. Ambas instancias estarán desconcentradas territorialmente, con la conformación de Secretarías Regionales Ministeriales y Direcciones Regionales del Patrimonio, coordinadas entre sí. La nueva Institucionalidad cultural apunta a promover y ejercer una gestión pública en cultura basada en el reconocimiento del Estado a nuestra diversidad cultural, incluido el reconocimiento a las culturas de los pueblos originarios y comunidades migrantes. Al crearse el ministerio, se hace inminente la proyección de mayor cantidad de recursos depositados en el mismo.

En Chile, además, existen diversas políticas gubernamentales de apoyo directo a las industrias culturales. Desde el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, existen los **Fondos concursable de Cultura “FONDART”** (Nacional, regional, ventanilla abierta, fondo de la música, fondo audiovisual, fondo del libro y la lectura, y sus diferentes concursos específicos para cada área artística). Actualmente, la secretaria ejecutiva del departamento de Economía Creativa, es quien lidera la articulación de las acciones interinstitucionales para fomentar y apoyar a todas las áreas que ella contempla. Fruto de este trabajo, se publica el 2017 el “Plan Nacional de Economía Creativa”, que exhibe la planificación 2016 a 2022 de los siguientes lineamientos estratégicos: fomento al conocimiento sobre la economía creativa, profesionalización y promoción de la

asociatividad. Asimismo, con el objeto de dar coherencia a nivel nacional, el plan se concibe con un énfasis transversal a nivel territorial e interinstitucional.

Es importante mencionar la existencia de entidades o **asociaciones** para variados sectores de la cultura y las artes escénicas, entre ellas:

- 1) “SIDARTE”: Sindicato de Actores de Chile, organización sindical gremial sin fines de lucro, que nace el 14 de septiembre de 1967 con el propósito de proteger laboral y socialmente a sus más de 2000 socios y socias del sector teatral y audiovisual, además de generar identidad y dignidad gremial, participar de la construcción de políticas públicas que se encaminen al desarrollo cultural del país, con la convicción de que el arte y la cultura son un derecho social.¹⁶
- 2) “UNA”: Unión Nacional de artistas, es una organización conformada por asociaciones de artistas chilenos de todas las disciplinas artísticas. Entre sus objetivos, UNA se ha propuesto apoyar las iniciativas que contribuyan al desarrollo cultural del país y fomenten el respeto a los derechos de los artistas y la dignidad de su oficio. Esto involucra la defensa la libertad de creación y de expresión, del patrimonio, la participación cultural y el disfrute equitativo de los bienes culturales, así como la promoción de los jóvenes talentos, entre otras acciones.¹⁷

UNA agrupa a las siguientes asociaciones:

- ADG, Asociación de Directores y Guionistas.
- ACA, Asociación de Arte Contemporáneo Asociado.
- ADOC, Asociación de Documentalistas.
- AFLACH, Asociación de Flamencos de Chile.
- ATN, Sociedad de Autores Nacionales de Cine, Teatro y Audiovisuales.
- SADEL, Sociedad de Derechos Literarios.
- CREAMAGEN, Sociedad de Creadores de Imagen Fija.
- SCD, Sociedad Chilena del Derecho de Autor.
- SECH, Sociedad de Escritores de Chile.
- SITMUCH Sindicato Nacional de Trabajadores de la Música.
- SINDICATO de Folkloristas de Chile.
- SINATTAD, Sindicato Nacional de Artistas Trabajadores de Danza.

3.1.2 Aspectos económicos

16

Revisado en www.sidarte.cl

17

Revisado en www.unionnacionaldeartistas.cl

Según la proyección que entregó el FMI, entre 2014 y 2022 Chile registrará un crecimiento promedio por debajo del PIB mundial y completará ello, nueve años de expansión por debajo del mundo. Pese al estancamiento, Chile sigue liderando por lejos la región. El PIB per cápita de Chile, medido a paridad de poder de compra, se situó en US\$ 24.537 en 2017¹⁸. Estimaciones del FMI señalan que el PIB per cápita rosará los US\$30 mil hacia 2022. Este magro desempeño no sólo está teniendo repercusiones en términos de perder el primer lugar en la región, sino que también complicó el camino de Chile hacia el desarrollo. De acuerdo al informe de Perspectivas de la Economía Mundial (WEO) el PIB per cápita de Chile se alejó de las naciones con ingresos de países desarrollados.¹⁹ Aún cuando es una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica, el crecimiento se ha desacelerado de un pico de 6.1% en 2011 a 1.5% en 2017, debido a la caída del precio del cobre, que ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones.²⁰ En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable, debido fundamentalmente al aumento del **autoempleo**. Ya que, en momentos en que los vaivenes del cobre han afectado al resto de la economía, la industria de la cultura, ha mostrado un marcado crecimiento a nivel internacional, efecto que también ha sido plasmado en Chile. Según datos de la Unesco, la industria creativa ha crecido un mil por ciento en los últimos 50 años, **llegando en Chile a aportar el 2,2% del PIB al año 2015, según cifras del CNCA y el INE**. Esta estabilidad de la industria Creativa, demuestra su dinamismo, resiliencia, versatilidad y potencial de contribuir a la sofisticación de la matriz productiva y exportadora, a través de la innovación inherente a sus procesos.²¹

Existen tres fuentes principales de financiamiento de las actividades artísticas y culturales:

- 1) Ingresos propios,
- 2) Financiamiento público y,
- 3) Financiamiento privado.

¹⁸ Revisado en <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=460991> (última revisión septiembre 2018)

¹⁹ Revisado en <http://www.pulso.cl/economia-dinero/informe-del-fmi-pib-per-capita-chile-se-estanca-se-aleja-del-umbral-del-desarrollo/> (Última revisión Septiembre 2018).

²⁰ Revisar en www.bancomundial.org

²¹ Sofía Lobos Araya, Secretaria Ejecutiva Comité Interministerial de Fomento para la Economía Creativa. ACTUALIZACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO DEL SECTOR CREATIVO (2017).

3 FUENTES PRINCIPALES DE LAS ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES	
Ingresos propios	Aquellos generados por las organizaciones culturales en el mercado , es decir, la recaudación a través de, por ejemplo, la venta de entradas para actividades artísticas o la venta de objetos culturales (Parlamento Europeo, 2011; CNCA, 2013).
Financiamiento público	Directo : corresponde a cualquier apoyo prestado por organismos gubernamentales y/o públicos a las actividades artísticas y culturales; es decir, dinero que se transfiere de los fondos públicos a las cuentas de los beneficiarios. En Chile, es posible mencionar las transferencias corrientes a instituciones, públicas y privadas, del ámbito de la cultura y las artes; los Fondos de Cultura del CNCA para fomentar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura, y la conservación del patrimonio artístico y cultural del país; los fondos concursables de otras reparticiones públicas (entre las que cuentan CORFO, SERCOTEC, DIRAC, INJUV, INDAP, entre otras) destinados a financiar el desarrollo cultural.
	Indirecto , por otra parte, corresponde a medidas adoptadas por los gobiernos a favor de organizaciones culturales y que no conllevan la transferencia de dinero. Se trata principalmente de gastos fiscales, es decir, ingresos a los que renuncian los gobiernos como consecuencia de las reducciones y exenciones fiscales concedidas a las propias instituciones culturales, y a las reducciones y exenciones fiscales concedidas a empresas y particulares como contrapartida de los recursos que aportan a instituciones culturales. En el caso chileno es posible mencionar estímulos tributarios como la Ley de Donaciones Culturales y la Exención del Impuesto al Valor Agregado .
Financiamiento privado	Corresponde a las ayudas financieras prestadas por individuos, empresas u organizaciones no públicas, mediante donaciones, mecenazgo o patrocinio . Para fomentar estos aportes privados, cobran relevancia, las ya mencionadas medidas de estímulo tributarios desarrolladas por los gobiernos, en particular la Ley de Donaciones Culturales en el caso chileno.

Tabla 4 Fuente de información: elaboración propia a partir de las 3 fuentes principales de financiamiento de las actividades artísticas y culturales.

“Así, cuando existen estas formas de financiamiento que combinan recursos estatales con recursos del sector privado, hablamos de modelos mixtos de financiamiento de la cultura. Dado que, en la actualidad, el financiamiento público directo muestra una tendencia a disminuir en diferentes países, por lo general, los modelos mixtos se perciben como soluciones que permitirían la sostenibilidad financiera en el ámbito cultural.” (“Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”, 2017)

FINANCIAMIENTO PRIVADO DE LA CULTURA	
Mecenazgo	<p>Aportación que realiza una empresa o una persona, para el apoyo de un proyecto, evento, y organización, en este caso del ámbito cultural, sin exigir contrapartida. Se trata de un aporte entregado de manera gratuita, sin finalidad comercial. Sin embargo, siguiendo a Palencia-Lefler (2007), lo cierto es que la mayoría de las acciones de mecenazgo conllevan contrapartidas pactadas, aunque eso no significa que se desembarquen del ámbito de la filantropía:</p> <p><i>“mecenazgo se entiende como la acción o actividad organizada, programada ocasional, por la cual una persona privada, una empresa o institución privada efectúa una aportación económica -habitualmente fijada por contrato- a favor de un creador, de un artista, de un intérprete, de un autor o de una institución pública o privada, con el objetivo de que se realice una iniciativa -en forma o no de programa continuado- o un acto de naturaleza cívica, cultural, humanitaria, educativa, científica.</i></p> <p><i>A menudo estas acciones se realizan con la finalidad de afirmar la imagen, prestigio y responsabilidad social de las empresas, y se difunden a través de los medios de comunicación. Otra contrapartida puede ser la obtención de una desgravación o exención fiscal”. (Palencia-Lefler Ors, 2007 pág. 159)</i></p>
Donación	<p><i>“actuación premeditada que una persona o entidad realiza a favor de una causa de manera puntual (...) el mecenazgo es algo más que una simple acción de donar, ya que crea un compromiso en el tiempo y permite repetir la acción de manera continuada. Así, entonces, la acción espontánea de donar – como actuación que finaliza con la propia donación y no tiene otros objetivos que el de resolver una necesidad concreta-” (Palencia-Lefler Ors, 2007 pág. 158)</i></p>
Patrocinio	Aporte que realiza una empresa o una persona, para el apoyo de un proyecto, evento, u organización, a cambio de conseguir beneficios comerciales (presencia en medios, imagen, notoriedad). Desde el punto de

	<p>vista de la empresa constituye un instrumento sutil y estratégico de comunicación y marketing (publicidad, relaciones públicas):</p> <p><i>“El Patrocinio es una técnica de comunicación estructurada, mediante la cual una empresa-patrocinador - ofrece recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o cauda-patrocinado – con la finalidad de obtener un beneficio directo al asociar su imagen corporativa o de marca, sus productos o servicios, a la actividad o entidad patrocinada” (Santos, 2009 pág. 66)</i></p>
Auspicio	<p><i>“En Chile, pasa algo bien particular, ya que se acostumbra a denominar patrocinio a aquellos apoyos de las empresas, que no se traducen en la entrega directa de recursos económicos, y se conceptualiza como auspicio al acto de entregar dinero al desarrollo de una causa artística o cultural” (Cristian Antoine Faúndez “El mecenazgo y el Patrocinio, 2011)</i></p>
Crowdfunding	<p>Nuevo mecanismo de financiamiento privado que ha surgido los últimos años denominado Crowdfunding, y que consiste en una acción de micro patrocinio a través de plataformas digitales que contactan directamente a varios inversores con proyectos culturales.</p> <p><i>“En el ámbito cultural, el crowdfunding habitualmente ofrece una contraprestación “recompensa” a las aportaciones recibidas por los donantes. También suelen ofrecerse experiencias que hagan que los mecenas colaboren formando parte del proyecto financiado” (Rodríguez, 2015)</i></p>

Tabla 5 Fuente de información: elaboración propia a partir de los diferentes autores mencionados en la tabla, sobre financiamiento privado de la cultura.

Para efectos de la realización de esta tesis, en adelante se profundizará en los distintos aspectos teóricos relacionados al **financiamiento privado en cultura y a las medidas estatales para su estímulo.**

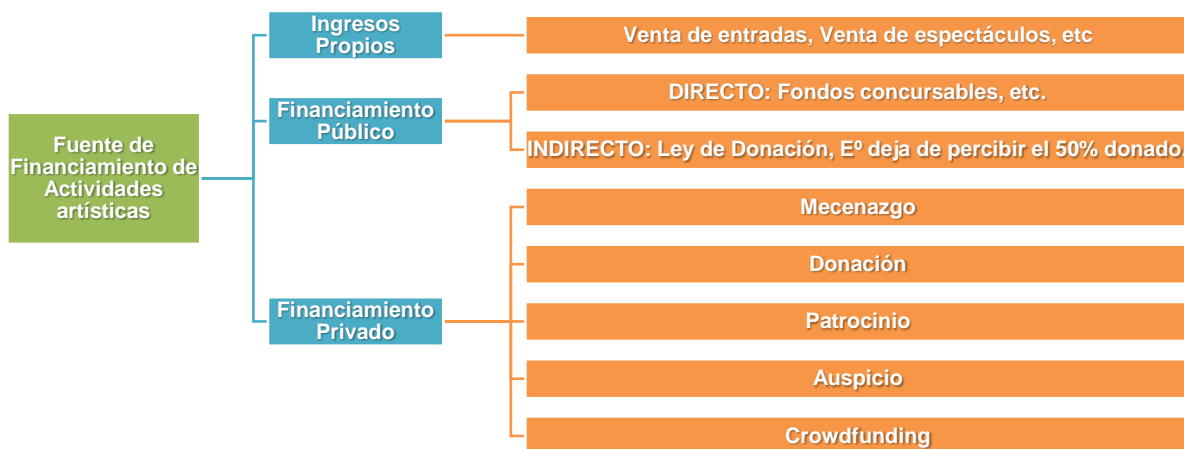


Ilustración 12 Fuente de información: elaboración propia a partir de resumen sobre fuentes de financiamiento de actividades culturales.

Algunos datos relevantes son que, actualmente **sólo el 13% de los proyectos se llevan a cabo exclusivamente con financiamiento privado, un 42% con financiamiento mixto y cerca de un 38% accede a los beneficios otorgados por la Ley de Donaciones Culturales (Ley Valdés).** Y aun cuando la Ley de Donaciones Culturales, sólo genera como beneficiario a una organización sin fines de lucro, como un centro cultural o fundación, se ha publicado en junio del 2017 por el CNCA, el **“Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada”**, y de un total de **2.298 espacios**

catastrados, un 62,3% indica que NO cuenta con un plan de gestión diseñado y pensado particularmente para su funcionamiento y contexto.²²

3.1.3 Aspectos socio-culturales

En aquellos elementos de la sociedad que puede afectar al proyecto, con las **tendencias de consumo en cultura**, además de las variables demográficas y socioeconómicas relacionadas con dicho consumo.

Con respecto a las tendencias de consumo, en Chile existe un total de **495.425 personas que declaran tener algún oficio cultural** sugerido por la UNESCO (2009), lo que representa un **6,6% del total nacional** de trabajadores. Sin embargo, según datos de CASEN del año 2015, de las personas ocupadas en sector cultural, **39,9% se desempeña sin contrato alguno** (considerablemente mayor al 22,2% nacional). Adicionalmente, tienen la más alta tasa de informalidad, con el **25,5% de los ocupados en oficios culturales, trabajan sin contrato ni boleta de honorarios** (versus el 15% a nivel país).

En Chile, según la encuesta de consumo cultural realizada por el CNCA, el 67% de los chilenos considera que el acceso a la cultura hoy es más fácil que hace cinco años y el 85% considera que el acceso es mayor hoy que en generaciones anteriores.

Durante el último tiempo ha existido un marcado aumento, tanto en la oferta como en la demanda de eventos artísticos. Tenemos que entre los períodos 2005 Y 2009 se mantiene constante la asistencia de espectáculos de teatro, artes visuales, aumentó la asistencia a danza, y por lejos la población asiste más a conciertos y cine. La asistencia promedio a espectáculos culturales es del 57% de la población, con al menos una asistencia a eventos culturales.²³

Adicionalmente hay una alta concentración del consumo de cultura por parte de los sectores de más altos ingresos. Es así como el 79% de la asistencia a este tipo de eventos corresponde a los sectores altos, siendo aproximadamente un 30% del segmento ABC1. Sin embargo, los segmentos D y E en conjunto tienen una participación de sólo un 20%, aproximadamente.

22
23

Catastro de Infraestructura cultural Pública y Privada, CNCA (2017). Pág. 60.
Segunda Encuesta Nacional de Participación Y Consumo Cultural ENPCC, (2011)

En cuanto a las tendencias de consumo, hay un crecimiento en las preferencias por los eventos musicales y audiovisuales, en desmedro de las artes visuales y escénicas.²⁴ En este aspecto también es destacable la asistencia de forma gratuita por tipo de espectáculo, siendo en la danza y en las artes visuales superior al 75% y en el caso de los conciertos cercana al 50%. Esto está en clara alineación con el aumento en la inversión pública en la realización de eventos artísticos además de la incursión del sector privado en el financiamiento de estas instancias.

Lo anterior muestra que en general existe una **relación relativamente débil entre la gestión cultural y el mundo privado, a pesar de las tendencias a nivel nacional**, ya que mientras los chilenos se están acercando cada vez más a la cultura, los actores que componen la industria de la gestión cultural podrían estar desaprovechando importantes oportunidades de crecimiento, consolidación y negocio.

3.1.4 Aspectos tecnológicos

El aspecto tecnológico más relevante corresponde a **la masificación del internet** como medio de comunicación, su alto nivel de penetración a nivel nacional y los cambios en las tendencias de uso de este medio. Debido a esto, la decisión de realizar una plataforma web de difusión de Artes Escénicas.

Actualmente **Chile es el país más conectado en América Latina**, revelado por el índice global de Conectividad que elabora Huawei. Ese avance en infraestructura ha sido impulsado por el Plan Nacional Digital y la colaboración entre el gobierno y los operadores de servicios de telecomunicaciones para ampliar la cobertura.

“La Economía Creativa es una de las grandes beneficiadas del gran desarrollo de la tecnología de la información y las comunicaciones (TICS)... La creciente velocidad en la adopción y renovación de tecnologías es clave para comprender el momento en el que nos encontramos. Vivimos tiempos exponenciales.” (Enríquez, “As the future Catches”, 2001, pág. 162)²⁵

Adicionalmente, la mayor parte de los usuarios **utilizan las redes sociales** como medio de comunicación e información, **teniendo éstas un alcance del 91% entre los usuarios chilenos, liderando nuevamente las estadísticas de la región**. Lo anterior presenta

²⁴ Ídem.

²⁵ Juan Enríquez, Académico mexicano de la Universidad de Harvard, piensa y escribe sobre los cambios profundos que la genómica y otras ciencias de la vida van a traer en los negocios, la tecnología, la política y la sociedad. Una de sus empresas, llamada Synthetic Genomics, fue la responsable de desarrollar una célula sintética que permite “programar vida”.

un nuevo desafío en cuanto a las estrategias de difusión de los eventos y a la inclusión de nuevos medios en las políticas de comunicación estratégica de las empresas.

Asimismo, es relevante también la inclusión nuevas tecnologías en la recopilación y análisis de datos relevantes para la industria cultural. En la última década se han multiplicado los estudios y entidades a cargo de la creación de nuevos datos de consumo y oferta de actividades culturales, lo cual ha permitido mejorar los esfuerzos en estas áreas.

3.1.5 Aspectos ecológicos-ambientales

Los factores que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente, como cambios normativos, conciencia social, tendencias, que pueden afectar tanto de forma directa o indirecta el futuro de la empresa, se puede destacar el rol de la **Responsabilidad Social Empresarial “RSE”**. Desde diversos argumentos, fomenta e involucra la participación de empresas en áreas de cultura, con respecto a las empresas, el financiamiento privado de la cultura suele entenderse desde la “RSE”, como:

“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Bajo esta línea, se visualiza la RSE como una herramienta de gestión empresarial y nueva visión de negocios que incorpora a la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en la sociedad.

De esta manera, como ya está citado en el análisis PEST área Económico “Fuentes de financiamiento privado de actividades artísticas”, parte de las acciones que pueden desarrollar las empresas para mejorar su vinculación y aporte a la comunidad, está la vinculación con iniciativas culturales. Esto, mediante el aporte de **auspicios** que conllevan el respaldo de una institución u organización a un determinado proyecto o actividad, que involucra el desembolso de recursos económicos por parte de la institución que entrega el apoyo; o **patrocinios**, respaldo de una institución a un determinado proyecto o actividad, pero que a diferencia de los auspicios no involucra el desembolso de recursos por parte de la institución que brinda el apoyo.

En este sentido, el aporte de las empresas por estas vías funciona también como una práctica de posicionamiento comunicacional para ellos, porque si bien no reciben necesariamente una contraprestación económica directa, reciben beneficios asociados a la imagen, publicidad o relaciones públicas. (Antoine, 2009)

Diagnósticos relacionados en Chile y el mundo, arrojan interesantes hallazgos respecto a la contribución que las empresas realizan a la cultura y las artes desde la óptica de RSE (CNCA, 2013)²⁶, indica que, el rubro que mayormente aporta al financiamiento de la cultura corresponde a la banca -que tanto en Chile como en otros países ha tenido un rol histórico en este ámbito- seguido por el de la construcción e industria, y el de la energía y la minería.

Las principales motivaciones para invertir en cultura y artes dicen relación con la reputación y el reconocimiento que las empresas pueden adquirir. Por tanto, mas allá de los beneficios tributarios que puedan obtener las empresas, estas acciones permiten mejorar la percepción que poseen los consumidores, contribuyendo a crear una imagen positiva e incluso aumentando la lealtad de los clientes (Morales, y otros, 2006); (Fernández, y otros, 2012).

En concordancia con lo anterior, junto con criterios de calidad, las empresas evalúan los proyectos artísticos a financiar en función de indicadores como la visibilidad, el alcance y la cobertura de prensa que éstos pueden tener, de modo de justificar las inversiones en el ámbito, desde la lógica empresarial. Así, poder evidenciar los beneficios resulta fundamental. En relación a esto, el estudio “Corporate Social Responsibility and the Arts., elaborado por Arte&Bussines (2004) demuestra que las empresas que aportan al arte están demandando al sector cultural mayor evidencia de los impactos que sus actividades conllevan, tanto para ellas mismas como para la comunidad o público favorecido.

Las empresas tienden a focalizar sus aportes en disciplinas mas bien tradicionales, como la música, artes visuales y patrimonio, no aventurándose con disciplinas que podrían resultar más controversiales y que resultan más difíciles de justificar, seleccionan así “formas culturales menos ruidosas en la transmisión del significado, las cuales ya están instauradas y legitimadas socialmente como valiosas”, es decir, que ya están consolidadas en las audiencias.” (Cristian Antoine Faúndez “El mecenazgo y el Patrocinio, 2011).

“Tax Credit, que permite que el 15% del costo de las actividades a las que estén inscritos los niños son deducibles del impuesto sobre la renta.” (Rausell Köster, y otros, 2013).

“La Responsabilidad Social Empresarial es un factor determinante en la calidad de vida y en la felicidad de las personas. La carencia de tales prácticas genera situaciones laborales desfavorables, en muchas ocasiones con altos niveles de stress e insatisfacción por parte de muchos trabajadores. Además, dada la rapidez de la transmisión de información que existe en la actualidad, caer en prácticas poco éticas

²⁶ Textos extraídos del informe “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU APOORTE A LA CULTURA” elaborado por Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de la Región Metropolitana (CNCA RM) y una consultora externa: Gestión Social, consultora experta en RSE, el año 2013.

podría destruir todo lo que una empresa pueda haber construido en décadas e impactar significativamente a diversas industrias.

...Sin embargo, las estrategias RSE pueden tener una intencionalidad de beneficiarse, por medio de generar consumidores más informados y comprometidos con la sociedad y la ecología, lo que se conecta con lo mencionado anteriormente, la sostenibilidad de una compañía, por lo que obtiene más clientes por un mayor período de tiempo. Es por ello, que muchos estudios muestran que, por medio de la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial, cuyos costos son muy bajos, buscan también beneficiarse a sí mismos, a pesar de que indirectamente ayudan también a la sociedad y al medio ambiente. Es decir, con este modelo de negocios todos ganan.²⁷

Además, existen entidades privadas que fomentan la excelencia empresarial por medio de la vinculación con el medio y la sociedad. Tal es el caso del **Instituto Chileno de Asociación Racional de Empresas (ICARE)**, que incentivan el desarrollo armónico y sustentable de la ciudad, realizando la cultura como eje primordial del devenir social y económico de nuestro país.

3.1.6 Aspectos legales

La instancia fundamental, antes señalada en reiteradas ocasiones, es la **ley de donaciones con fin cultural**. Modificada el año 2013, la Ley N°20.675, amplía de dos a seis tipos de donantes. Así también, amplía los plazos de ejecución de las iniciativas (3 años) y establece mecanismos de seguimiento y fiscalización de los proyectos.

“La ley de donación Cultural se consigna como una nueva fuente de financiamiento destinada a cultura, y se propone asegurar un acceso regulado y equitativo a esta en beneficio de una extensa gama de disciplinas, actividades, bienes y proyectos artísticos culturales, mediante un beneficio tributario que el Estado otorga a los donantes a través de un crédito contra el Impuesto a la Renta.” (CNCA, 2013).



Ilustración 13 Fuente de información: elaboración propia a partir de narrar el proceso de un proyecto de actividad artística aprobado por el Comité Calificador de Donación Cultural Fuente: CNCA, 2018.

27 “Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Evolución, Presente y Tendencias.” Fernando Nowajewski Vega, Alberto Pérez Neumann, y Emilia Schlesinger. Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Consultado en <https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2015/11/Ensayo-RSE.pdf> [Consultado en diciembre 2017].

En el caso de las Empresas, contribuyentes del impuesto de primera categoría, los beneficios tributarios son:



Ilustración 14 Fuente de información: elaboración a partir beneficio tributario de la Ley de Donaciones para empresas de.SII, 2018.

Efecto del Costo en la Donación²⁸ (Fortaleciendo la sociedad civil: el rol de los incentivos tributarios en las donaciones, 2017 pág. 53):

El costo por peso donado (C_i), depende negativamente de la tasa de impuesto T_i y positivamente de la proporción de la donación que se pueda usar como gasto (α).

$$C_i = \alpha \times (1 - T_i)$$

Costo según donación que se puede rebajar como **crédito** y como **gasto**, es decir, Ley de Donación Cultural:

Costo por peso donado → $0,5 \times (1 - T_i) = 0,375$

(para mayor información acerca de la Ley de donación Cultural, **revisar tabla en c ANEXO Capítulo 12.7**).

El aspecto legal también afecta la regulación de los contratos, derechos y obligaciones de los artistas, además del resguardo de la propiedad intelectual de las creaciones

²⁸ Fortaleciendo la sociedad civil: el rol de los incentivos tributarios en las donaciones. En el marco del sexto Informe de Resultados del proyecto Sociedad en Acción, iniciativa del Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Fundación Chile + Hoy, que cuenta con la colaboración de Fundación Colunga. Este proyecto tiene como objetivo relevar la importancia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Chile, a través del levantamiento de evidencia, datos e indicadores que permitan observarlas y posicionarlas como un tema de interés público. Revisado en <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/otras-publicaciones/fortaleciendo-la-sociedad-civil-el-rol-de-los-incentivos-tributarios-en-las-donaciones/> (Septiembre 2018)

desarrolladas por y con ellos. Se puede mencionar la Ley 19.889²⁹, que a partir del año 2003 agregó el Capítulo IV del Código del Trabajo, con el propósito de regular de manera específica este rubro.³⁰

La Unión Nacional de artistas “UNA” hace referencia a los principales Derechos de los proveedores especialistas en artes (para mayor información sobre Derechos en artistas, **revisar ANEXO Capítulo 12.8**).

- DERECHO A CREAR Y DIFUNDIR LA OBRA.
- DERECHO DE AUTOR (MORALES Y PATRIMONIALES).³¹
- DERECHOS LABORALES.³²

Finalmente, mencionar a las administradoras de uso de los Derechos de los artistas, o especialistas en Artes Escénicas que competen dentro de esta tesis:

- a) ATN: CREADORES de obras AUDIOVISUALES y DRAMÁTICAS agrupados en una Sociedad de Gestión para proteger colectivamente los derechos que producen sus obras. Representando a: directores y guionistas de producciones audiovisuales; Dramaturgos, adaptadores y traductores de obras dramáticas; Escritores cuyas obras hayan sido adaptadas al género dramático o audiovisual; Compositores cuyas composiciones musicales sean especialmente realizadas para obras dramáticas o audiovisuales; y Coreógrafos.
- b) SCD: La Sociedad Chilena del Derecho de Autor en el ámbito de la música, impone la recaudación de un porcentaje de los ingresos por concepto de derechos intelectuales de los miembros adscritos.³³
- c) CHILEACTORES: La Corporación de Actores de Chile es una Corporación de derecho privado sin fines de lucro, fundada en el año 1993 como iniciativa de un grupo de 52 actores y actrices encabezados por el actor Luis Alarcón, quien con el respaldo de la Sociedad Chilena del Derecho de Autor –SCD-, decidieron organizarse en defensa de sus derechos intelectuales.³⁴

²⁹ LEY NUM. 19.889, 24 de septiembre del 2003, REGULA LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y CONTRATACION DE LOS TRABAJADORES DE ARTES Y ESPECTACULOS.

³⁰ Actualmente se tramita en la cámara de Diputados el proyecto de Ley sobre Fomento de las Artes Escénicas.

³¹ Ley 17.336 de propiedad intelectual y Ley 20.243 establece normas sobre los derechos morales y patrimoniales de los intérpretes de las ejecuciones artísticas fijadas en formato audiovisual.

³² Para el artista en específico rige la ley 19.889 que regula las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de artes y espectáculos (Título II del Libro I, Cap. IV del Código del Trabajo).

³³ Estatutos, Sociedad Chilena del Derecho de Autor.

³⁴ Revisado en www.Chileactores.cl

3.1.7 Resumen análisis PESTEL

Análisis PESTEL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	Creación de Ministerio, mayor financiamiento fiscal y subvenciones a proyectos privados de cultura.	Posible competencia con área de Ministerio relacionada a donación Cultural. Reducción fiscal a cultura.
Económico	Industria creativa dinámica, resiliente, versátil y potencial frente a fuentes principales de financiamiento. Independencia de bajas de cobre, con PIB 2,2%. 1.432 centros Culturales indican no contar con gestión cultural.	Reducción de estímulo monetario Banco Central de Chile sube la Tasa de Política Monetaria en 25 puntos base hasta 2,75. 100 organizaciones donatarias continuamente hacen uso de beneficio tributario.
Social	Aproximadamente medio millón de personas trabaja en elementos relacionados en cultura, y de ellos, el 25% no tiene contrato ni boleta.	Alto consumo cultural con gratuidad. Alta informalidad en solicitud de contrato. El 80% del consumo sólo es de segmento de altos ingresos.
Tecnológico	La industria creativa se indica como el área más beneficiada con el cambio digital. Mayor cantidad de Estudios sobre Cultura, como fuente de autoempleo.	El aumento de flujos de digitalización, hace que aumente la competencia y atención de sitios, por lo que es necesario una alta especificidad en el rubro, requiriendo externalizar servicios.
Ecológico-Ambiental	Potenciales privados a RSE (imagen – publicidad – relaciones públicas – comunicacionales – reputación y reconocimiento).	Existe una lejanía de asociación de proveedores especialistas en artes escénicas, con marcas que están alejados históricamente con impacto negativo en su entorno Stakeholders.
Legal	Conocimiento sobre Ley de donaciones culturales, obteniendo un beneficio tributario, costeadando sólo el 35% de un proyecto en cultura (reducción del 50% en Impuesto a la renta de la empresa, el resto imputado en gasto antes del impuesto)	Lentitud de procedimiento de beneficio tributario en SII. Ausencia de proyectos en Banco de Donaciones. Ausencia de formalidad de proveedores especialistas en artes escénicas con respecto a creación de organismos sin fin de lucro, optantes a beneficio tributario. Alta competencia con donación social.

Tabla 6 Fuente de información: elaboración propia a partir del Resumen del Análisis PESTEL.

Considerando los análisis, si bien siempre ha sido complejo la implementación cultural en la sociedad, están todas las herramientas expuestas para que un proyecto que potencie estos factores, tenga éxito.

3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Con el fin de comprender los factores que definen a la industria y su atractivo en cuanto potencial de rentabilidad, se realiza un estudio de las cinco fuerzas de Porter.

3.2.1 Amenazas de Nuevos Competidores

En la industria de la consultoría y producción de proyectos artísticos-culturales, existen bajas barreras de entrada en cuanto a los aspectos económicos. Este mercado bajo requerimiento de inversión en capital fijo y la gran flexibilidad en costos en función de la escalabilidad de los proyectos. Sin embargo, al considerar los recursos intangibles, como la experiencia, las redes de contacto y la calidad artística y profesional del equipo, sumado a los conocimientos de administración, finanzas y proyecto, estas barreras se ven acrecentadas.

Adicionalmente existe escalabilidad en gran parte de los recursos claves de la industria, los cuales se ven potenciados por la creación de alianzas estratégicas y acuerdos de largo plazo con proveedores y artistas.

Finalmente es importante destacar la creciente incursión en la industria de la gestión cultural por parte de empresas ligadas a otras áreas relacionadas con los servicios de asesoría y gestión de proyectos para empresas, como es el caso de las empresas de comunicación estratégica.

3.2.2 Rivalidad entre Empresas Competidores

Actualmente existe una oferta segregada y diversa para la consultoría cultural, más bien en gestión cultural. Estas corresponden a empresas productoras, gestores culturales independientes, centros y corporaciones culturales, y artistas auto-gestionados. Sin embargo, el modelo de negocios de la mayor parte de estos actores corresponde a la búsqueda de financiamiento o auspicio para proyectos aislados, más que al desarrollo de proyectos específicos para las empresas, por lo que hay escasa competencia directa. Desde esa perspectiva, la competencia generada en el nicho de eventos corporativos y es bastante amplia, sin embargo, las áreas de eventos artísticos y proyectos culturales está aún en desarrollo. Al año 2015 la cantidad de empresas en el Rubro, se expresan a continuación:

RUBRO	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS, COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES (2015)
SUB- RUBRO	921 - ACT. DE CINEMATOGRAFIA, RADIO Y TV Y OTRAS ACT. DE ENTRETENIMIENTO
ACTIVIDAD	CANTIDAD TOTAL DE EMPRESAS
(921419) Servicios de Producción Teatral y otros	319
(921430) Actividades artísticas, funciones de artistas, actores, músicos, conferencias, otros.	286
(921990) Otras actividades de entretenimiento	813

Tabla 7 Fuente de información: elaboración a partir de datos extraídos desde SII. Cantidad de Empresas en el Rubro al año 2015.

3.2.3 Poder de Negociación de los Compradores

El mercado al cual apunta la creación de este nuevo emprendimiento, en base al cálculo de ventas anuales del contribuyente, **empresas señaladas en 13^a Rango (GRANDES)**, ya que los servicios comercializados no son de consumo masivo. Sin embargo, existe un número considerable de potenciales clientes, que buscan re invertir sus impuestos, y así beneficiar a la ciudadanía en la que impactan o negocian. En cada segmento, la cantidad de clientes potenciales está acotada y se concentra en ciertos sectores específicos. Adicionalmente el poder de compra de los mismos, es bastante alto en comparación con las capacidades actuales de la industria.

Por otro lado, existe un bajo conocimiento del rubro en el caso de las grandes empresas, por lo que es un servicio usualmente externalizado y que representa bajas posibilidades de integración vertical. En el caso del segmento de clientes del área cultural, la integración es más usual.

Finalmente existe un fenómeno particular de la industria, referido a quiénes son las personas clave que toman la decisión final de compra, a eso llamamos Decision-making unit (DMU)³⁵, que es la Unidad de toma de decisiones del cliente. Este es el caso de este modelo de negocio, orientados a empresas o “business to business” (B2B), donde la decisión de compra está muy influenciada por terceras personas, gente que tiene conocimiento en el área y cuya opinión tiene un gran impacto.

3.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores para la industria corresponden a los servicios e insumos de apoyo para la gestión de eventos y los recursos artísticos. En ambos casos existe una alta oferta y baja concentración de mercado. En el caso de los proveedores de servicios

³⁵ Término acuñado por Bill Aulet en su libro “La Disciplina de Emprender” (“Disciplinad Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup”) Año 2015.

de apoyo, los costos de cambio son relativamente bajos, ya que la mayoría de estos servicios están relativamente estandarizados. Adicionalmente, hay una oferta bastante diversificada en cuanto a espacios y a proveedores de insumos relevantes.

En el caso de los artistas, si bien existe una amplia y variada oferta, es de especial cuidado la relevancia y profesionalismo de éstos en cada uno de sus rubros o tendencias. Lo anterior genera altos costos de cambio y le da gran relevancia a la formación de alianzas con los referentes más importantes. Cabe destacar que este último factor se ve aminorado por la escasa rivalidad en la contratación de servicios artísticos y en la existencia de un potencial aún no explotado en este ámbito.

3.2.5 Amenazas de Sustitutos

Los clientes son relativamente propensos a sustituir proyectos culturales por distintos tipos de eventos, ya sea de comunicación de marca o eventos corporativos más tradicionales o por otras instancias de participación cultural o social. Lo anterior depende altamente de las características de cada cliente, lo cual genera una **alta variabilidad** en la percepción de **qué servicios son sustitutos de los proyectos culturales**.

Por otro lado, en el caso de los proyectos específicos, por lo general existe completa exclusividad por parte de las empresas gestoras sobre sus proyectos. Adicionalmente las características de dichos proyectos y la **personalización en su desarrollo implican un alto costo de cambio para los clientes, reduciendo las posibilidades de sustitución**.

Con respecto al uso de **ley de donaciones culturales, existe una amenaza de sustituto ya que existen más de 20 disposiciones legales que permiten a las personas y empresas efectuar donaciones de todo tipo y obtener, a cambio, una rebaja tributaria**. La idea es promover las donaciones por medio de incentivos como la rebaja del Impuesto de Primera Categoría, para las empresas, y de los impuestos de Segunda Categoría o Global Complementario, para los particulares. Así, mientras el contribuyente financia algún proyecto u organización con parte de sus recursos, el fisco coopera con esa entrega al devolverle impuestos o reduciendo su base imponible.

3.2.6 Evaluación General de la Industria

Para concluir al análisis de las cinco fuerzas de Porter y determinar el atractivo de la industria, se presenta a continuación un resumen de los indicadores de magnitud para cada uno de los sectores junto a un indicador general para la industria de la gestión de proyectos culturales escénicos.

COMPONENTE DE LA INDUSTRIA	MAGNITUD	PRINCIPALES FACTORES
1.- Poder de Negociación de los Compradores	MEDIO-ALTO	- Mercado acotado - Bajas posibilidades de integración - Alto poder de compra
2.- Poder de Negociación de los Proveedores	MEDIO BAJO	- Oferta amplia y variada - Bajos costos de cambio - Alta oferta de artistas - Pocos referentes por rubro
3.- Amenazas de Nuevos Participantes	MEDIA	- Bajas barreras económicas - Altas barreras intangibles - Economías de escala - Alianzas estratégicas
4.- Amenazas de Sustitutos	MEDIA	- Alta variedad de sustitutos - Percepción de sustitutos variable - Altos costos de cambio
5.- Intensidad de la Rivalidad entre Competidores	MEDIA	- Oferta segregada - Alta competencia indirecta - Nicho recientemente explotado

Tabla 8 Fuente de información: elaboración propia a partir de Resumen Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Como se puede observar, existe un alto poder de negociación de los compradores, marcado principalmente por su poder de compra y lo acotado del nicho específico de clientes. Por otro lado, los proveedores tienen relativamente bajo poder, a excepción de los artistas que poseen un poder más alto debido a sus características específicas. Se observa además que tanto las amenazas de nuevos participantes como de sustitutos es media, al igual que la rivalidad actual de la competencia de la industria.

De lo anterior se concluye que la industria específica de la gestión de proyectos artísticos-culturales posee un atractivo medio en la actualidad y presenta un potencial de desarrollo aún poco explotado en el nicho de los proyectos para empresas e instituciones.

3.3 SÍNTESIS DE ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

- Creación de Ministerio, que a largo plazo genera mayor financiamiento fiscal y subvenciones a proyectos privados de cultura.
- Industria creativa dinámica, resiliente, versátil y potencial frente a fuentes principales de financiamiento.
- Correlación 0, independencia de fluctuaciones del precio del cobre, con PIB 2,2%.
- 1.432 centros Culturales indican no contar con gestión cultural.
- Aproximadamente medio millón de personas trabaja en elementos relacionados en cultura, y de ellos, el 25% no tiene contrato ni boleta.
- La industria creativa se indica como el área más beneficiada con el cambio digital.
- Mayor cantidad de Estudios sobre Cultura, como fuente de autoempleo.
- Potenciales privados a RSE (imagen – publicidad – relaciones públicas – comunicacionales – reputación y reconocimiento).
- Conocimiento del startup sobre beneficio tributario bajo Ley de donaciones culturales, obteniendo un descuento tributario del 62,5% de lo donado, invirtiendo sólo el 37,5% del 100% entregado a un proyecto en cultura (reducción del 50% en Impuesto a la renta de la empresa, el resto imputado en gasto antes del impuesto). El descuento lo deja de percibir el fisco, no la empresa intermediaria.

- El universo de empresas ya anteriormente interesadas en utilizar el crédito tributario con fin cultural es de 6.896 en segmento claramente identificado.
- Competencia ventajosa frente a otras actividades publicidades, debido al descuento tributario ya existente, mejorando la capacidad de margen.
- Alta y variada oferta de proveedores especialistas en artes escénicas.
- Bajísima competencia en servicios de intermediación entre privados y cultura.
- Ausencia de conocimientos entre proveedores y distribuidores, acerca de conocimiento económico y administrativo.

AMENAZAS

- Posible competencia con área de Ministerio relacionada a donación Cultural.
- Reducción fiscal a cultura.
- Reducción de estímulo monetario Banco Central de Chile sube la Tasa de Política Monetaria en 25 puntos base hasta 2,75.
- 100 organizaciones donatarias continuamente hacen uso de beneficio tributario.
- Alto consumo cultural con gratuidad.
- Alta informalidad en solicitud de contrato.
- El 80% del consumo sólo es de segmento de altos ingresos.
- El aumento de flujos de digitalización, hace que aumente la competencia y atención de sitios, por lo que es necesario una alta especificidad en el rubro, requiriendo externalizar servicios.
- Existe una lejanía de asociación de proveedores especialistas en artes escénicas, con marcas que están alejados históricamente con impacto negativo en su entorno Stakeholders.
- Lentitud de procedimiento de beneficio tributario en SII. Ausencia de proyectos en Banco de Donaciones. Ausencia de formalidad de proveedores especialistas en artes escénicas con respecto a creación de organismos sin fin de lucro, optantes a beneficio tributario.
- Alta competencia con donación social.
- Alto poder de los compradores, por ser un mercado acotado.
- Beneficios altamente intangibles para el cliente.
- Ocupando el beneficio tributario, no se puede realizar actividades que sólo beneficien al cliente.
- Alta dependencia de alianzas estratégicas, para resguardarse de la competencia.

3.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Capacidad de gestionar alianzas estratégicas con artistas claves de cada disciplina y tendencia.
- Desarrollar una red de contactos robusta en el sector empresarial y mantener relaciones de largo plazo.
- Diferenciarse fuertemente de la competencia, tanto en valor artístico como en valor

corporativo.

- Desarrollar una amplia gama de proyectos innovadores y de calidad, al tener un sistema integrado de la cadena de valor, seleccionando de una amplia oferta de proveedores, con el fin de reforzar la exposición, difusión y cultivar las relaciones a largo plazo con los clientes.

4 MODELO DE DESARROLLO DE CLIENTES

Al momento de realizar un proceso previo de **recopilación de información y análisis**, y para garantizar el éxito de la campaña y reducir riesgos, se escogió el modelo de Desarrollo de Clientes. Esto obligó, anteriormente al trabajo de tesis, evaluar variadas alternativas de investigación de mercado (las cuales están detalladas en una tabla comparativa construida por la alumna en **ANEXO Capítulo 12.9**). Se escoge debido a la insistencia por realizar esta nueva empresa con proceso startup, la cual en un comienzo no conoce quienes son sus clientes, y donde, además, el uso de los recursos es limitado. Por lo tanto, se utilizó este modelo, encontrado en “El Manual del Emprendedor” de Blank **(Steve, y otros, 2016)**.

Esta investigación tiene como objetivos específicos la cuantificación de un mercado meta para la empresa, pensado siempre cuando se cuenta con pocos recursos, en realizar un estudio de las características de los clientes, y mida las percepciones de éstos ante distintos atributos del servicio.

“La mayoría de las startup carecen de un proceso estructurado para probar sus hipótesis sobre los modelos de negocios (mercados, clientes, canales, precios) y para convertir los supuestos en hechos.” (Steve, y otros, 2016)

El modelo de Desarrollo de Clientes, individualiza todas las actividades relacionadas con los clientes de una empresa en fase inicial según sus propios procesos y está diseñado en forma de cuatro pasos fáciles de entender. Los dos primeros definen la “búsqueda” de un modelo de negocio. Los pasos tres y cuatro “ejecutan” el modelo de negocio que se ha desarrollado, probado y confirmado en los pasos uno y dos.

Los pasos del Modelo de Desarrollo de Clientes:

- 1) El descubrimiento de clientes, recoge la visión de los creadores del negocio y la convierte en una serie de hipótesis sobre el modelo de negocio. A continuación, desarrolla un plan para poner a prueba las reacciones de los clientes a las hipótesis tratando de convertirla en hechos.
- 2) La validación de clientes, confirma si el modelo de negocios resultante es repetible y escalable. Si no lo es, habrá que reiniciar el descubrimiento de clientes.
- 3) La creación de clientes, es el inicio del ciclo de ejecución. En esta fase se captan solicitudes de clientes finales dirigiéndolas hacia el canal de ventas para que la empresa crezca.
- 4) La creación de la empresa, produce la transición de la organización desde un startup a una empresa centrada en la ejecución de un modelo validado.

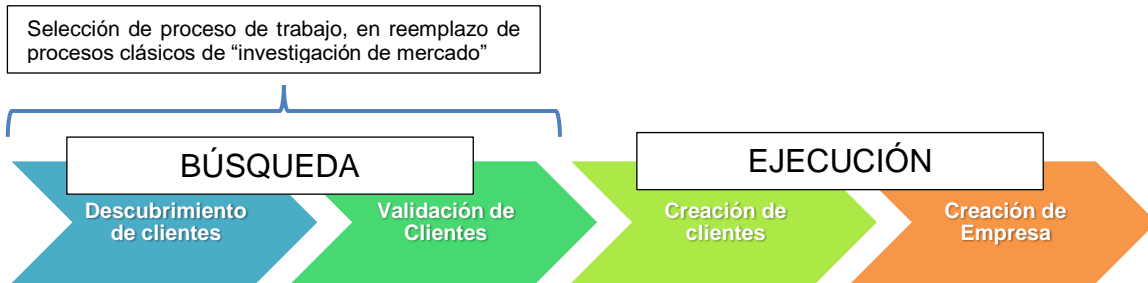


Ilustración 15 Fuente *DE INFORMACIÓN*: Elaboración a partir del modelo Proceso de Desarrollo de clientes, descrito en "El Manual del Emprendedor", de Blank.

Sin embargo, para cumplir con el objetivo del modelo de negocios startup, que tiene características de innovación en la Industria Creativa, y por el desafío de reducir los costos de capital de trabajo que este proyecto requiere, se decide que, para efectos del proceso de tesis, seguir **el modelo de Desarrollo de Clientes sólo en sus etapas 1 y 2**, que refieren al proceso de "búsqueda" de problema/solución. Al momento de diseño de ejecución del modelo de negocios, se escogen otras alternativas adecuadas al emprendimiento. El proceso con el cual se trabajó fue "**Design Thinking**", para poder pivotar e iterar profundizando en las necesidades de nuestro mercado objetivo.

4.1 EL DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES

Se crea una serie de experimentos para probar cada hipótesis. Implicó salir a la calle, relacionarse y escuchar a los clientes para conocer en profundidad sus problemas, las características del producto que creen que va a resolver esos problemas y el proceso que siguen en sus empresas para seleccionar, aprobar y comprar el servicio.

Para tener éxito, se realizan entrevistas con diferentes involucrados (Artistas, Profesores, Ministerio, Interpretes, Técnicos y Asociaciones relacionadas a Artes Escénicas), recolección de datos, y la búsqueda de diferentes informes publicados de los que se recogen las inquietudes mas urgentes a resolver, llamadas "dolor" (suele llamarse así, al problema urgente a resolver para un segmento de clientes) ³⁶.

³⁶ Realizados por la alumna tesista y un equipo escogido por ella con anterioridad al trabajo de tesis, en el marco de ser seleccionada en Laboratorio de Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile llamada Open Beauchef, área "OpenLab".

Según el sistema *Running Lean*, al crear una empresa, no sólo es necesario una buena idea inicial poderosa para poner en pie, sino que dicha idea se apoye en hechos, hipótesis o supuestos no probados³⁷. Las startup son un negocio arriesgado, por lo que, lo fundamental, es ir administrando los riesgos. Y el principal riesgo de un emprendimiento es crear algo nuevo, que nadie lo quiera. (para mayor información sobre metodología *Running Lean*, **revisar ANEXO Capítulo 12.10**).

“Para productos o servicios nuevos, el plan de negocio no es validado como hoja de ruta, ya que tanto el producto como el cliente son desconocidos. (Steve, y otros, 2016)

A continuación, se expone una tabla que indica los resultados de esta búsqueda de problemas de nuestros clientes. Ésta, comprueba la percepción que tiene el cliente del problema y sus necesidades de resolverlo. Por lo que la idea del negocio de servicio de intermediación, va en camino correcto:

³⁷ El libro “*Running Lean: como iterar de un plan A un plan que funcione*” de Ash Maurya, plantea ayudar a testear y perfeccionar la idea inicial, de manera más sistemática en pasos a seguir.

Segmentos interesados en artes escénicas:	PROVEEDORES Especialistas en espectáculos escénicos.	DISTRIBUIDORES Organizaciones, espacios o centros culturales públicos y privados.	MERCADO Empresas interesadas en obtener crédito tributario por medio de ley de donación cultural.
“Dolor”:	La inestabilidad económica	Ausencia de conocimiento sobre gestión de negocios culturales.	Obtener beneficios tributarios. Contratar un servicio externo que ofrezca una variada oferta de espectáculos.
Explicación acerca de la urgencia a resolver, por segmento de clientes:	<p>Carecer de conocimientos de administración de la industria. Necesidad de externalizar el proceso de distribución hacia empresas interesadas en financiar cultura. Ausencia de sinergia, para disminuir sus costos de distribución y difusión.</p> <p><i>“Aun cuando existe un plan de capacitaciones orientado tanto a beneficiarios como donantes, entre los primeros se critica que la información presentada es básica, y la principal demanda dice relación con una mayor comprensión de cómo opera el beneficio tributario y la entrega de herramientas que permitan explicar de manera atractiva estos beneficios a los potenciales donantes” (“Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”, 2017)</i></p>	<p>En el Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada realizada por el entonces Consejo Nacional de la Cultura y las artes (julio 2017), de un total de 2.298 espacios catastrados, un 62,3% indica que no cuenta con un plan de gestión diseñado y pensado particularmente para su funcionamiento y contexto.³⁸ (Catastro de infraestructura cultural, 2017)</p>	<p>Externalizar actividades a sus “stakeholders”. No tener un espacio que provea de variada oferta escénica, y que, además, entregue el servicio de administración de los mismos. Personas o empresas interesadas en: financiar cultura, o que requieran optimizar la utilización de sus contribuciones por distintas alternativas, o que quieran mayor cercanía con el sistema artístico / cultural.</p> <p><i>“En el caso de los donantes, a pesar de los esfuerzos, la capacidad de convocatoria y difusión sigue siendo débil. Se advierte, además, que, entre las empresas de menor tamaño, que no poseen necesariamente un área formal de responsabilidad social empresarial, los encargados de contabilidad son reacios a apoyar el acogerse a la ley, ya que implica un mayor trabajo. Por otra parte, no se han establecido estrategias para difundir la información a los nuevos donantes considerados en la modificación de la ley.” (“Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”, 2017)</i></p>

Tabla 9 Fuente de información: elaboración propia a partir del trabajo de investigación realizada previamente por la alumna tesista, seleccionada en Laboratorio de Innovación y Tecnología "OpenLab" de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile.

La segunda fase, se muestra el producto por primera vez a los clientes, confirmando que el producto (generalmente un producto viable mínimo en este momento) resuelve con elegancia el problema y satisface la necesidad lo suficientemente bien como para convencer a muchos clientes a asociarse. Cuando éstos confirman con entusiasmo la importancia, tanto del problema como de la solución, el descubrimiento de clientes termina.

A continuación, el Producto Mínimo Viable que mostramos a nuestros clientes (para mas imágenes, **revisar ANEXO Capítulo 12.11**):

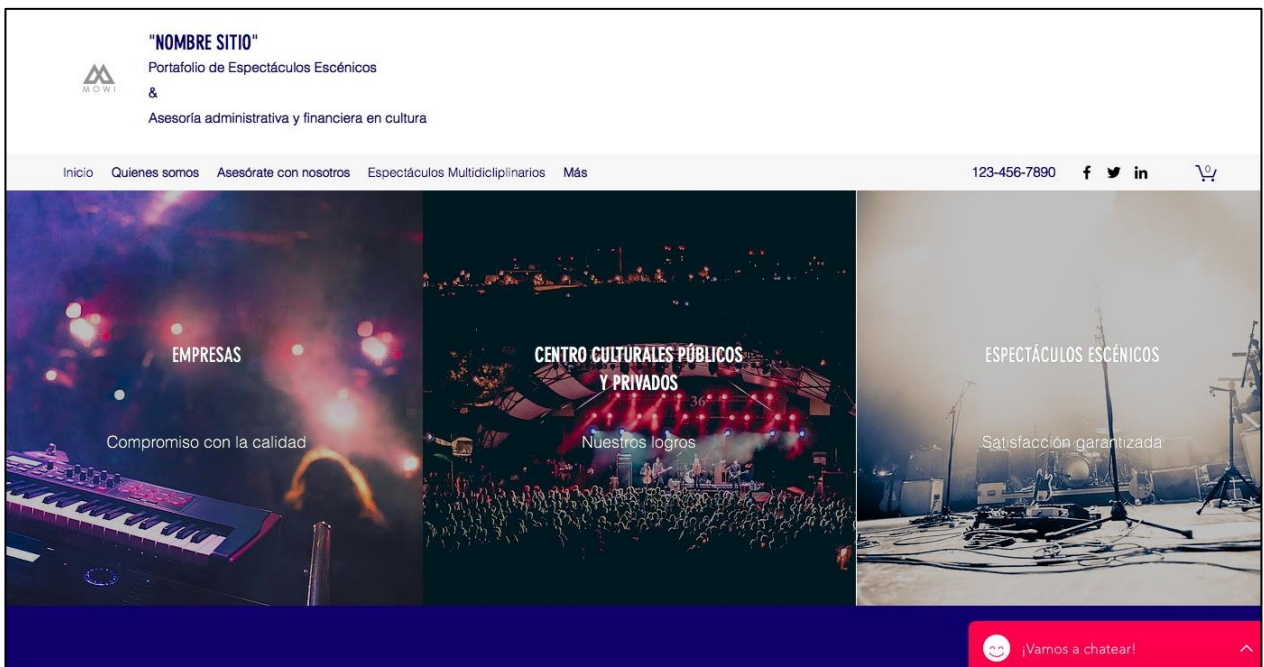


Ilustración 16 Fuente *DE INFORMACIÓN*: Elaboración a partir de la creación propia del Producto mínimo viable

En el caso de servicios para la plataforma web, el descubrimiento de clientes comienza cuando se pone en marcha la primera versión de “baja fidelidad” de la plataforma web. (Steve, y otros, 2016 pág. 74)

4.2 LA VALIDACIÓN DE LOS CLIENTES

En esta etapa, se trata de demostrar que el negocio que se identificó y confirmó en el descubrimiento de clientes puede convertirse en un modelo de negocio repetitivo y escalable que puede generar el volumen de clientes necesario para crear una empresa rentable.

Al analizar, se profundiza por un solo dolor o problema que recoge las necesidades de los tres clientes y proveedores, escogiendo un problema transversal que permite generar crecimiento económico en las siguientes etapas. Logrando así, iniciar una colaboración que construya relaciones que permita crear la plataforma, con procesos y sistemas que por fin tengan un impacto en la vida de estas personas. Algo conocido en Lean Startup como “desembarco de Normandía”³⁹ o “efecto domino”, para que el servicio sea

³⁹ El 6 de junio de 1944, los Aliados llevaron a cabo una de las operaciones que cambiarían el curso de la Segunda Guerra Mundial, la invasión de Europa. Esta operación, conocida como Overlord, tenía como eje principal el desembarco en las playas de la región de Normandía (Francia) para disminuir el dominio alemán en la Segunda Guerra Mundial. Las fuerzas aliadas alcanzaron el río Sena en agosto de 1944. París fue liberado y los nazis fueron expulsados del noroeste de Francia, lo que marcó el éxito de la Operación Overlord. Inmediatamente después, las fuerzas aliadas tomaron medidas para avanzar hacia Alemania y unirse a las fuerzas soviéticas que se acercaban desde el este.

escalable, incluso internacionalmente, y pueda atraer a masas de usuarios/ consumidores.

CLIENTES CON EL PROBLEMA:	EL PROBLEMA DE NUESTROS CLIENTES:	SUS NECESIDADES:
Empresas interesadas en proyectos culturales	"CARECER DE ESPECIALIDAD DE ASESORÍAS EN FRANQUICIA TRIBUTARIA MEDIANTE LA LEY DE DONACIÓN CULTURAL Y SU OBTENCIÓN DE RECURSOS PRIVADOS.. AYUDADO POR MEDIO DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y EXHIBICIÓN, QUE CONOZCA, AGILICE Y OPTIMICE EL TRABAJO DE INDUSTRIA CREATIVA ("DONATARIOS") A LAS OTRAS INDUSTRIAS ("DONANTES")".	Optimización del uso de dinero de la contribución realizada a Sii por la empresa.
Centros culturales públicos y privados		Servicios de administración en negocios culturales a entidades públicas y privadas encargadas de optimizar los recursos destinados a cultura.
Proveedores / clientes especialistas en proyectos escénicos		Mayor eficacia operacional al optimizar el servicio de distribución.

Tabla 10 Fuente de información: elaboración propia a partir del criterio de elección del problema a tratar de nuestros clientes

En esta etapa, se pondrá a prueba la empresa para crecer, es decir, probar actividades relacionadas con el producto, la adquisición de clientes y una fase de pruebas, de mayores dimensiones y más rigurosas, orientadas a la valorización cuantitativa. Durante esta etapa de 6 meses, se validará el plan de creación de demanda online. En pocas palabras ¿gastar un dólar en recursos para vender y de marketing genera más de dos dólares de ingreso? La hoja de ruta que resulte de todo ello se pondrá a prueba en esta fase, tratando de vender el producto a los primeros clientes.

Las dos primeras etapas del desarrollo de clientes limitan la cantidad de dinero que debe gastar un startup hasta que haya probado y validado un modelo de negocio y esté lista para crecer.

En los últimos años, el desarrollo de las tecnologías y los sistemas de información ha sido crucial para las empresas, puesto que hoy en día tenemos acceso a una cantidad de datos inimaginable hace apenas 20 años. Durante el proceso de recolección de datos son muchas a las fuentes de datos secundarios que se acuden.⁴⁰

40

Para conocer las fuentes de Información secundaria relevante, VER ANEXO Capítulo 12.12)

5 ANÁLISIS INTERNO DE LA INDUSTRIA

5.1 DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO DE LA INDUSTRIA CREATIVA EN CHILE

Toda la industria cultural representa un 2,2% del PIB en Chile, según cifras del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), actualmente las empresas están destinando cada vez más recursos al desarrollo de proyectos en esta área. Según cifras estimadas por la Asociación de Gestores y Administradores Culturales de Chile (ADCULTURA) existen cerca de 1000 gestores culturales en el país, entre todas las áreas que dicha ocupación abarca. De éstos, aproximadamente un 25% trabaja bajo su propia empresa, según datos obtenidos por la corporación Girarte en un estudio del mercado de la gestión cultural.

Es así como, a través de la identificación de las oportunidades existentes y la elaboración de modelos de negocios que relacionen al arte con el mundo privado, se puede lograr el desarrollo de emprendimientos rentables y que a su vez entreguen un aporte a este valor imprescindible que es la cultura.

La gestión productiva y administrativa de este sector como tal, es relativamente nueva en nuestro país, si bien siempre han existido proyectos artístico-culturales en desarrollo, la formalización de esta área como una industria productiva es reciente. En Chile esta industria está en constante crecimiento y ya existen numerosas áreas de acción y diversas instancias de profesionalización para quienes se involucren en la producción de espectáculos y gestión cultural. Los principales ámbitos que ésta abarca corresponden a: gestión de proyectos culturales, gestión del patrimonio, gestión de instituciones culturales, gestión del mercado del arte, gestión en la producción audiovisual, producción de espectáculos y gestión en la producción musical.

De las áreas anteriormente mencionadas, existe una parte que se enmarca dentro de las actividades del sector privado, principalmente en los ámbitos de la comunicación de marca, la fidelización de clientes, las actividades corporativas y la responsabilidad social empresarial. Es en estas áreas que las empresas de gestión cultural se insertan a través del desarrollo de proyectos con contenido artístico.

Según el Informe Anual 2016 de Estadísticas Culturales realizado por Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). Se pueden extraer diferentes datos de la Industria, que a continuación se desglosarán.

Comenzando con la información de las mutuales de seguridad en Chile, las empresas creativas durante al año 2016 representan un 3,33% del total nacional, mientras que los trabajadores del sector corresponden a un 2,59% del total nacional. El tamaño promedio de estas empresas, 8,4 personas por empresa, es menor que el promedio total de las

empresas en Chile⁴¹ (10,7 trabajadores por empresa), mientras que el salario promedio de los trabajadores de empresas creativas inscritas en mutuales, es más alto que el salario promedio de trabajadores que forman parte de otros rubros, alcanzando los \$711.197 (líquido), en contraste con los \$616.527(líquido) del resto.

5.1.1 Total, empresas y trabajadores(as), promedio salario asociados a mutuales en Chile. Sector Creativo 2016

Variable de análisis	Sector creativo	Sectores no creativos	Total, empresas que declararon cotizaciones durante el año 1
Número empresas	17.762	516.254	534.016
Número trabajadores(as) por sector en promedio	148.528	5.587.888	5.736.416
Trabajadores(as) promedio por empresa	8,4	10,8	10,7
Salario promedio líquido (pesos corrientes 2014)	\$711.197	\$616.527	\$618.978

Tabla 11 Fuente de información: Elaboración a partir de "Datos de empresas y empleo cultural elaborados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes" (CNCA), a partir de datos ofrecidos por la Asociación Chilena de Seguridad (achs), el Instituto de Seguridad del Trabajo (ist), la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (cchc) y el Instituto de Seguridad Laboral (ist). Datos a nivel nacional obtenidos de la plataforma web de la Superintendencia de Seguridad Social.

Variable de análisis	% Sector creativo	% Sectores no creativos
Empresas	3,33%	96,67%
Trabajadores	2,59%	97,41%

Tabla 12: Fuente de información: elaboración a partir de "Datos de empresas y empleo cultural elaborados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes" (CNCA), a partir de datos ofrecidos por la Asociación Chilena de Seguridad (achs), el Instituto de Seguridad del Trabajo (ist), la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (cchc) y el Instituto de Seguridad Laboral (IST). Datos a nivel nacional obtenidos de la plataforma web de la Superintendencia de Seguridad Social.

Al observar las diferencias por disciplina, la información indica que los dominios con menor número de empresas, son Patrimonio (117) y **Artes escénicas (206)**. Según el número de trabajadores promedio por empresa los dominios con mayor tamaño son Patrimonio (14,3 trabajadores promedio), **Artes escénicas (11,2 trabajadores promedio)**.

5.1.2 Numero de Trabajadores de Artes Escénicas asociados.

Como se observa a continuación, los asociados a SIDARTE⁴² al año 2016 son 1.987 socios de los cuales sólo 76, casi 4%, están adscritos a Isapre y AFP.

⁴¹ Si bien existe una diferencia entre el total de empresas registradas por el Sii y el registro de empresas por mutuales, se observa que el dato proporcionado por estas últimas en Chile también permite estimar datos tales como trabajadores promedio por empresa, salarios promedio y distribución de empleados por sexo y otras de caracterización interesantes para el sector, teniendo la ventaja de utilizar su base de datos sin la presencia de secreto tributario.

⁴² Para sugerencias de SIDARTE en formato contrato y monto de pago líquido a proveedores de Artes Escénicas, ver **ANEXO Capítulo 12.13**

a) AL SINDICATO DE ACTORES DE CHILE (SIDARTE) 2012-2016, ADSCRITOS A INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES) Y ADSCRITOS A LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES (AFP)

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Sidarte	1489	1546	1718	1854	1987
Sidarte en Isapre	229	242	288	332	351
Sidarte en AFP	41	51	123	176	239
Sidarte en Isapre y AFP	9	12	36	62	76

Tabla 13 Fuente de Información: elaboración a partir de datos extraídos del Sindicato de Actores de Chile (Sidarte).

b) ACTORES ASOCIADOS A LA CORPORACIÓN DE ACTORES DE CHILE (CHILEACTORES) AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO 2012-2016

Años	2012	2013	2014	2015	2016
Chileactores	1379	1463	1583	1845	2082

Tabla 14 Fuente de Información: elaboración a partir de datos extraídos de la Corporación de Actores de Chile (Chileactores).

c) NÚMERO DE SOCIOS DE LA SOCIEDAD DE AUTORES NACIONALES DE TEATRO, CINE Y AUDIOVISUALES (ATN) 2012-2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
ATN	656	713	748	808	858

Tabla 15 Fuente de Información: elaboración a partir de datos extraídos de Sociedad de Autores Nacionales de Teatro, Cine y Audiovisuales (ATN).

5.1.3 Número de funciones de espectáculos de artes escénicas por tipo de espectáculo 2012-2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Teatro infantil	2690	3082	2879	2632	2116
Teatro Adulto	7215	6415	7337	6685	6871
Ballet	704	695	575	499	488
Danza moderna o contemporánea	1426	1569	1851	1683	1667
Danza regional y/o folclórica	1360	1702	1680	1374	1435
Opera	153	153	135	150	141
Circo	402	598	588	438	635
TOTAL	13950	14214	15045	13461	13353

Tabla 16 Fuente de Información: elaboración a partir de los datos del movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de Funciones

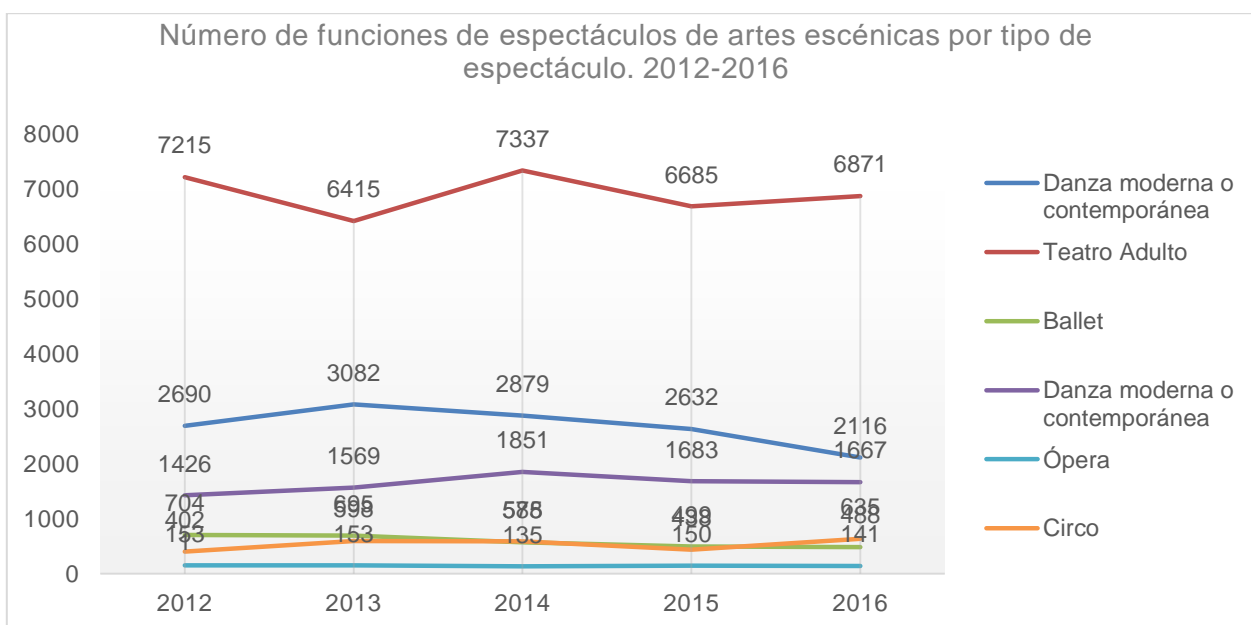


Gráfico 1 Fuente de Información: elaboración a partir de los datos referidos exclusivamente al movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de Funciones

5.1.4 Número de asistentes a espectáculos de artes escénicas, por tipo de espectáculo, año 2016.

Tipo de Espectáculo	Pagando entrada	Con entrada Gratuita	Total, Asistentes
Teatro infantil	223.464	345.112	568.576
Teatro Adulto	555.441	477.627	1.033.068
Ballet	94.420	117.861	212.281
Danza moderna o contemporánea	103.367	193.335	296.702
Danza regional y/o folclórica	72.344	603.513	675.857
Opera	61.028	45.305	106.333
Circo	137.759	232.422	370.181
Total	1.247.823	2.015.175	3.262.998

Tabla 17 Fuente de Información: elaboración a partir de los datos de movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de asistentes.

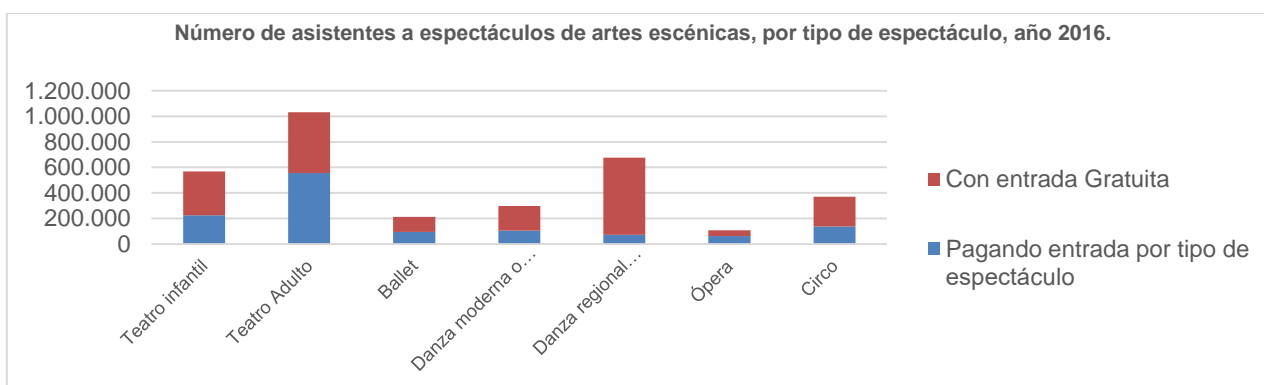


Gráfico 2 Fuente de Información: elaboración propia a partir de datos extraídos del movimiento registrado por los teatros, centros culturales y similares que respondieron la Encuesta ine, declarando haber presentado espectáculos de artes escénicas por lo menos una vez en el año. Número de Asistentes

5.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO NACIONAL, BASADO EN EL IMPACTO DE LA LEY DE DONACIÓN CULTURAL FRENTE A EL RESTO DE TIPOS DE DONACIONES.

Con el fin de realizar una futura segmentación de mercado, se realiza una evaluación y análisis del funcionamiento y uso de Ley de Donaciones con fines Culturales en Chile. Esto, debido a que es posible vislumbrar el volumen de empresas que ya han financiado actividades culturales. Visibilizando la oportunidad de fomentar el uso de las mismas, en empresas que lo requieran. Para rescatar características de donantes (dan) y donatarios (reciben), se analizan a partir de registros elaborados por: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos, a partir de Formularios 22 que se encuentran registradas en las bases de datos del SII. Fecha de extracción de los datos: 06/08/2018. Se investigan las bases de datos de dos tablas⁴³ desde SII⁴⁴ actualizadas a octubre del 2017.

El documento “**NÓMINA DONACIONES**”; contiene estadísticas de las declaraciones juradas anuales y obligatorias extraídas del Formulario 22 (ver **Formulario declaración de renta [F22] en ANEXO Capítulo 12.14**) sobre Impuesto Anual a la renta. En esta podemos extraer **los montos y cantidades declaradas como crédito de donación con fin cultural**, es decir, monto que dejó de percibir el estado, en función de la cultura.

La información revisada, además, contiene las estadísticas de las declaraciones juradas asociadas a donaciones, años tributarios 2006 al 2017. Estas nos permitieron vislumbrar, entre los diferentes tipos de donaciones, cuánto se invierte en “cultura” con respecto a las otras donaciones. Además, señalan **cantidad total de los montos asociados y de declarantes**, además del listado de donantes y donatarios personas jurídicas para las declaraciones juradas⁴⁵.

Los créditos tributarios con **fines culturales**, se observan en la Declaraciones Juradas **Nº1828, y Nº1832**⁴⁶. La dificultad de la DDJJ Nº1828, es que el listado de donantes y donatarios en la declaración se encuentran sin subdivisión de los diferentes fines

⁴³ La información aquí contenida proviene de antecedentes obtenidos de los contribuyentes por parte del Servicio de Impuestos Internos, razón por la cual, su naturaleza es tributaria y no económica. Se deja constancia expresa que el Servicio de Impuestos Internos no asume responsabilidad alguna por la veracidad de los datos con que se ha elaborado el estudio o estadística, por lo que no otorga respecto de aquéllos garantía alguna en lo que se refiere a la exactitud, vigencia o integridad, ni asume responsabilidad de ninguna especie por el uso o aplicación que se haga de la referida información.

⁴⁴ Servicio de Impuestos Internos (SII)/ Gestión y Estadística/ Estadísticas y Estudios/ Nómina de Contribuyentes / Personas Jurídicas y empresas; y Donaciones. http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_y_estudios_del_sii.html [Consultado en abril 2018].

⁴⁵ Última actualización: octubre 2016.

⁴⁶ DDJJ 1828: Declaración Jurada anual de estado de ingresos y usos de donaciones recibidas, conforme a la Ley Nº 19.712, sobre Donaciones Deportivas y Ley Nº 19.885, sobre Donaciones con Fines Sociales y artículo 8º de la Ley 18.985 (modificada por la Ley 20.675), sobre Donaciones con Fines Culturales (ver **ANEXO Capítulo 12.14** Declaraciones Juradas Nº1828). DDJJ 1832: Donaciones del Art. 46 del D.L. Nº 3.063, de 1979; del D.L. Nº 45, de 1973; del Art. 3º de la Ley Nº 19.247, de 1993; del Art. 8º de la Ley Nº 18.985, de 1990 y del Nº 7 del Art. 31º, de la Ley Sobre Impuesto a la Renta (**ANEXO Capítulo 12.14** Declaración Jurada **Nº1832** referida sólo a fines culturales)

donados (deportivas, sociales, culturales, educacionales, políticos o de reconstrucción). Por lo que se solicita mayor información por Ley de Transparencia. Debido a la negativa, esta sólo se analizará en términos generales. Sin embargo, si se pudo desagregar las donaciones para fines culturales de la DDJJ1832 (vigente sólo hasta el 2016).

5.2.1 Número de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22 entre los años tributarios 2013 al 2017.

Nº Contribuyentes declarando donación en formulario 22	2013	2014	2015	2016	2017
Crédito por donaciones al Fondo Nacional de Reconstrucción	166	44	48	16	10
Crédito por donaciones para fines culturales	340	319	304	334	292
Crédito por donaciones para fines educacionales	318	253	254	242	261
Crédito por donaciones para fines deportivos	235	253	266	255	222
Crédito por Donaciones para fines Sociales	371	460	559	608	603
Crédito por donaciones Universidades e Inst. Profesionales	322	343	281	264	198

Tabla 18 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo Nº de contribuyentes con declaración de donaciones durante últimos 5 años.

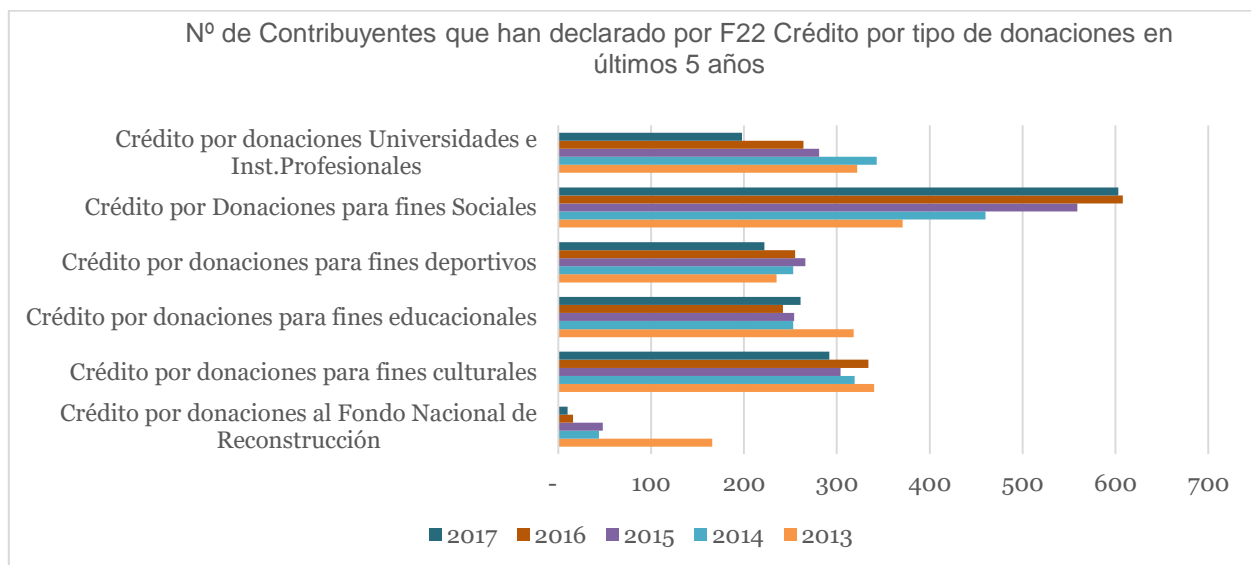


Gráfico 3 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo Nº de contribuyentes con declaración de donaciones durante los últimos 5 años.

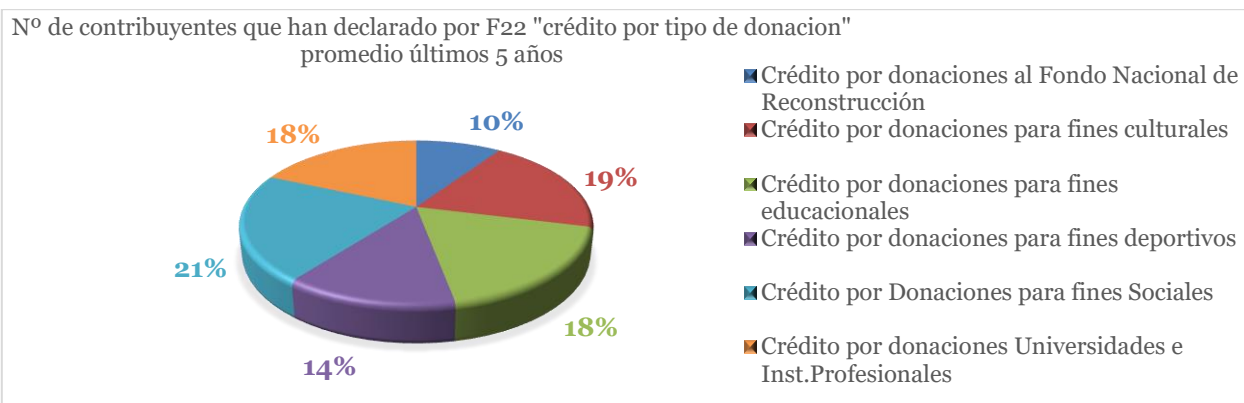


Gráfico 4 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo Nº de contribuyentes con declaración de donaciones promedio últimos 5 años.

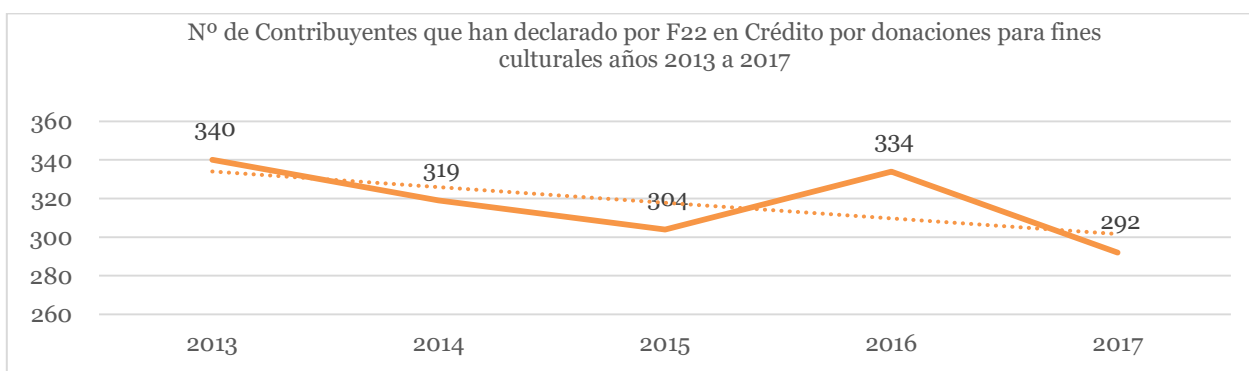


Gráfico 5 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo Nº de contribuyentes con declaración de donaciones culturales últimos 5 años.

Analizando la tendencia de los últimos 5 años correspondientes al número de contribuyentes que han declarado, bajo formulario 22, donaciones para las 6 diferentes tipos de créditos tributarios, se identifica que:

- Se observa en el gráfico 1, en lo referido a donaciones para fines sociales, una tendencia en aumento con respecto a la cantidad de contribuyentes, y que promedia de los últimos 5 años, según el Gráfico 2, un 21%.
- La segunda mayoría, promediando durante los últimos 5 años un 19%, en donaciones con fines culturales.
- Preocupa las cifras de Nº de contribuyentes en donación de tipo cultural, que muestra una línea de tendencia decreciente, como se observa en el Gráfico 3.

5.2.2 Número de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22, año 2017:

Nº Contribuyentes en formulario 22 Año 2017	Nº crédito Tributario por donación	Nº Crédito al Impuesto Global Complementario	Total
Crédito por donaciones al Fondo Nacional de Reconstrucción	10	15	25
Crédito por donaciones para fines culturales	292	108	400
Crédito por donaciones para fines educacionales	261		261
Crédito por donaciones para fines deportivos	222	86	308
Crédito por Donaciones para fines Sociales	603	30.902	31.505
Crédito por donaciones Universidades e Inst. Profesionales	198	113	311

Tabla 19 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo Nº de contribuyentes con declaración de donaciones año 2017.

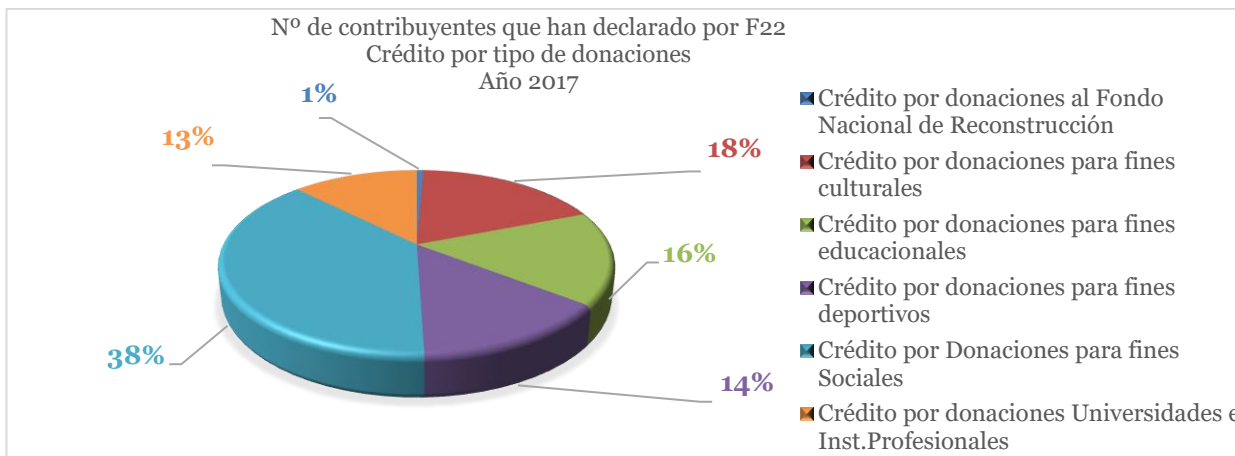


Gráfico 6 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Diversificación Porcentual de Donaciones año 2017.

Para efectos de este trabajo de tesis, se decide analizar el crédito por donaciones sólo a personas jurídicas, es decir, el crédito al Impuesto Global Complementario por donaciones no se analizará, ya que no es de interés para la futura segmentación. Sin embargo, sólo para efectos de analizar el total del año 2017 realizado en la tabla 13, se decide sumarlo. Analizando lo ocurrido en el año 2017, correspondientes al número de contribuyentes que han declarado bajo formulario 22, donaciones para las 6 diferentes tipos de créditos tributarios, se identifica que:

- Se observa en el Gráfico 4 que un amplio 38% es referido a donaciones para fines sociales para el año 2017.
- También se observa en el mismo gráfico 4, que la segunda mayoría de cantidad de contribuyentes, **se inclina a donaciones para fines culturales, con un 18%**.

5.2.3 Montos (en mm\$) anuales declarado en los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22 entre los años tributarios 2013 al 2017

Montos en MM\$ de contribuyentes Declarados Formulario 22	2013	2014	2015	2016	2017
Crédito por donaciones al Fondo Nacional de Reconstrucción	399	286	96	946	*
Crédito por donaciones para fines culturales	6.671	8.646	8.882	8.635	6.507
Crédito por donaciones para fines educacionales	5.133	5.333	8.339	7.433	6.627
Crédito por donaciones para fines deportivos	4.901	6.835	7.626	6.035	5.778
Crédito por Donaciones para fines Sociales	3.629	3.977	4.926	4.921	4.375
Crédito por donaciones Universidades e Inst. Profesionales	4.693	6.495	5.788	5.222	3.610

Tabla 20 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Registro de montos en MM\$ declarados durante los últimos 5 años para distintos tipos de donaciones.

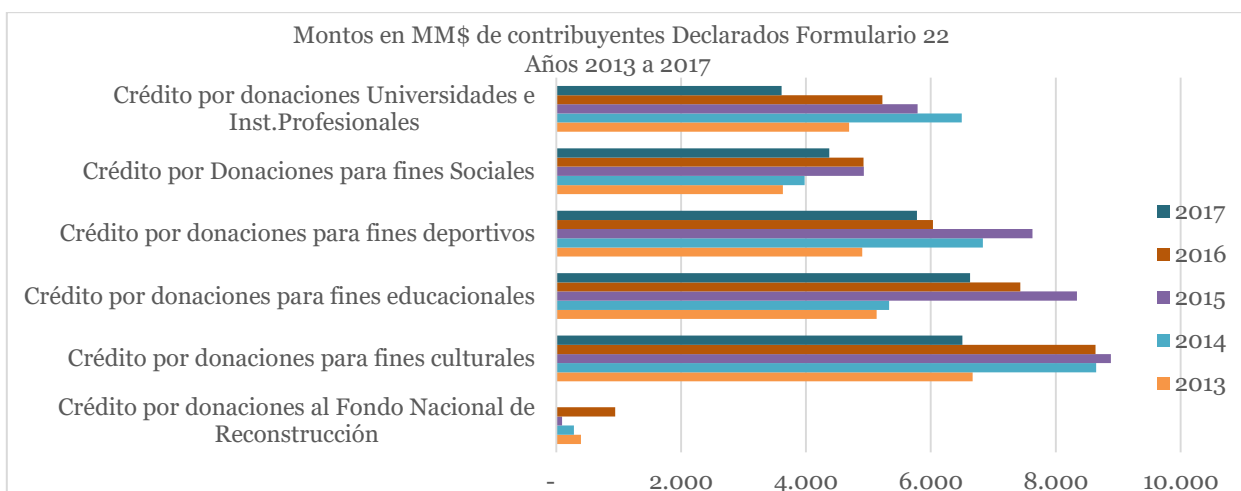


Gráfico 7 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Registro en montos en MM\$ declarados durante los últimos 5 años para distintos tipos de donaciones.

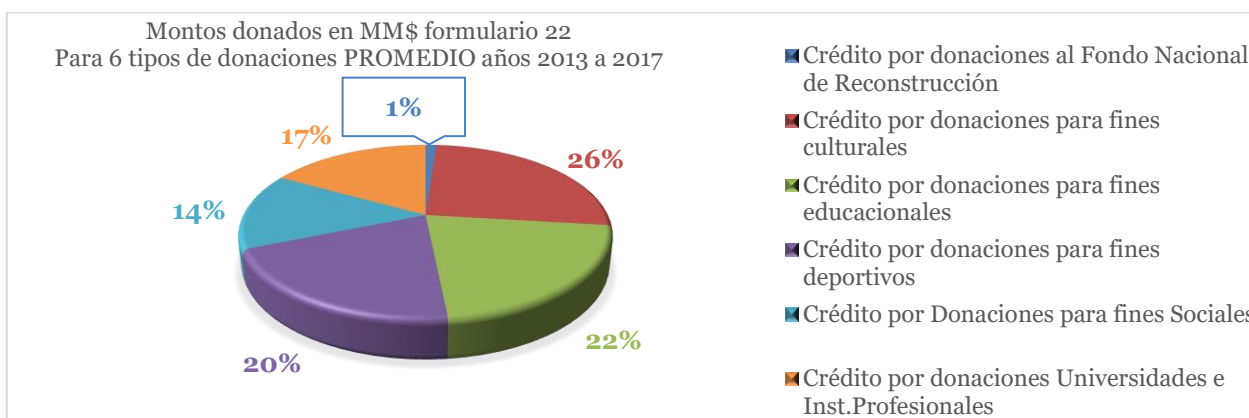


Gráfico 8 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos donados en MM\$ para 6 tipos de donaciones promedios año 2013 al 2017.



Gráfico 9 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos donados en MM\$ para donación con fin cultural de años 2013 a 2017.

Analizando la tendencia de los últimos 5 años correspondientes al monto en MM\$ que ha dejado de percibir el estado, por contribuyentes que han declarado, bajo formulario 22, donaciones para las 6 diferentes tipos de créditos tributarios. Se identifica que:

- Se observa en la tabla 14, y más claramente en la en el gráfico 5, en lo referido a montos en MM\$ que el Estado ha dejado de percibir, el primer lugar por crédito tributario para fines culturales.
- En el gráfico 6, estilo torta, podemos ver claramente que los montos donados están en una mayoría promedio de los últimos 5 años, del 26% para fines culturales. Seguido de donaciones para fines educacionales, con el 22%, y donaciones para fines deportivos con el 20%.
- Sin embargo, a pesar que los mayores montos son donados a cultura, al desagregarla observado en el gráfico 7, se ven montos altos y constantes, con línea de tendencia levemente decreciente.

5.2.4 Montos (en mm\$) de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones en el formulario 22, año 2017.

Nº Contribuyentes en formulario 22 Año 2017	Monto Crédito por Donaciones	Monto IGC para donaciones	Total, año 2017 (MM\$)
Crédito por donaciones al Fondo Nacional de Reconstrucción	*	15	15
Crédito por donaciones para fines culturales	6.507	181	6.688
Crédito por donaciones para fines educacionales	6.627		6.627
Crédito por donaciones para fines deportivos	5.778	23	5.801
Crédito por Donaciones para fines Sociales	4.375	3.817	8.192
Crédito por donaciones Universidades e Inst. Profesionales	3.610	1.619	5.229

Tabla 21 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Sólo monto en MM\$ de contribuyentes con declaración de donaciones año 2017.

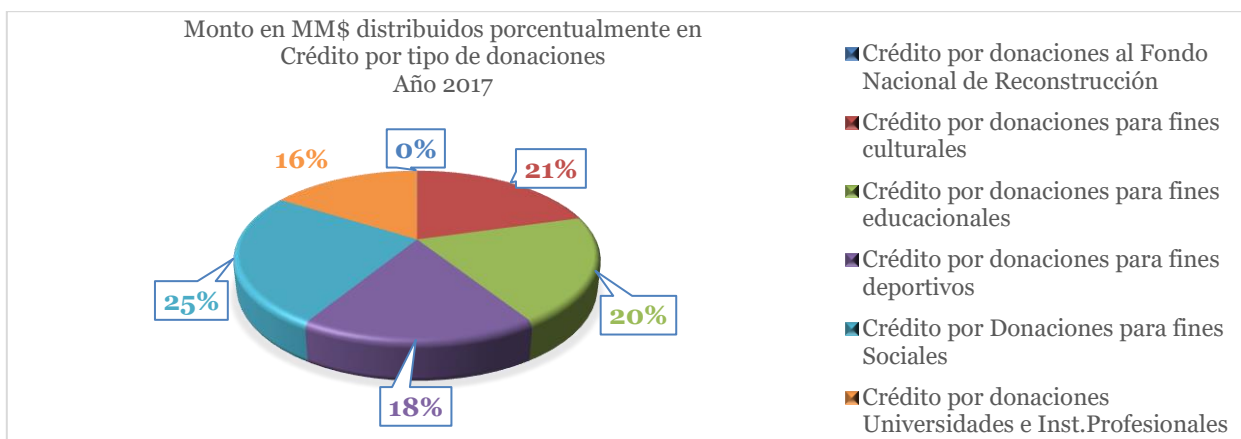


Gráfico 10 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos donados en MM\$ para 6 tipos de donaciones año 2017.

Para efectos de este trabajo de tesis, se decide analizar el crédito por donaciones sólo a personas jurídicas. Sólo para efectos de analizar el total de montos MM\$ del año 2017 realizado en la tabla 15, se decide sumarlo. Analizando lo ocurrido en el año 2017, correspondientes a la distribución de montos realizadas por contribuyentes que han declarado bajo formulario 22, se identifica que:

- Se observa en el Gráfico 8 que existió un fenómeno de disminución de montos, que distribuye de manera diferente a los tipos de donaciones. El año 2017, las donaciones para fines sociales pasan a un 25% equivalentes a 8.882 (MM\$) que el fisco dejó de percibir por este concepto.
- También se observa en el mismo gráfico 8, que la segunda mayoría de cantidad de contribuyentes, se inclina a donaciones para fines culturales, con un 21% equivalentes a 6.688 (MM\$), seguido de donaciones para fines educativos con un 20% equivalentes a 6.627(MM\$).

5.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO NACIONAL, BASADO SÓLO EN EL IMPACTO DE LA LEY DE DONACIÓN CULTURAL EN AÑO 2006 A 2017, EN FORMULARIO 22.

5.3.1 Cantidad de contribuyentes que han declarado en los códigos relacionados con crédito por donaciones para fin cultural en el formulario 22⁴⁷, entre año tributario 2006 – 2017.

Años Tributarios	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

⁴⁷ Elaboración propia a partir de datos extraídos del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos. Fuente: Formularios 22 que se encuentran registradas en las bases de datos del SII. Fecha de extracción de los datos: 05/08/2016.

Crédito al IGC por donaciones para fines culturales	168	129	151	132	124	115	107	98	90	81	73	108
Crédito por donaciones para fines culturales	302	345	380	420	459	498	537	576	615	654	693	292
Total	470	474	531	553	583	614	644	675	705	736	766	400

Tabla 22 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Número de contribuyentes que han declarado los códigos relacionado con donaciones culturales en el formulario 22.

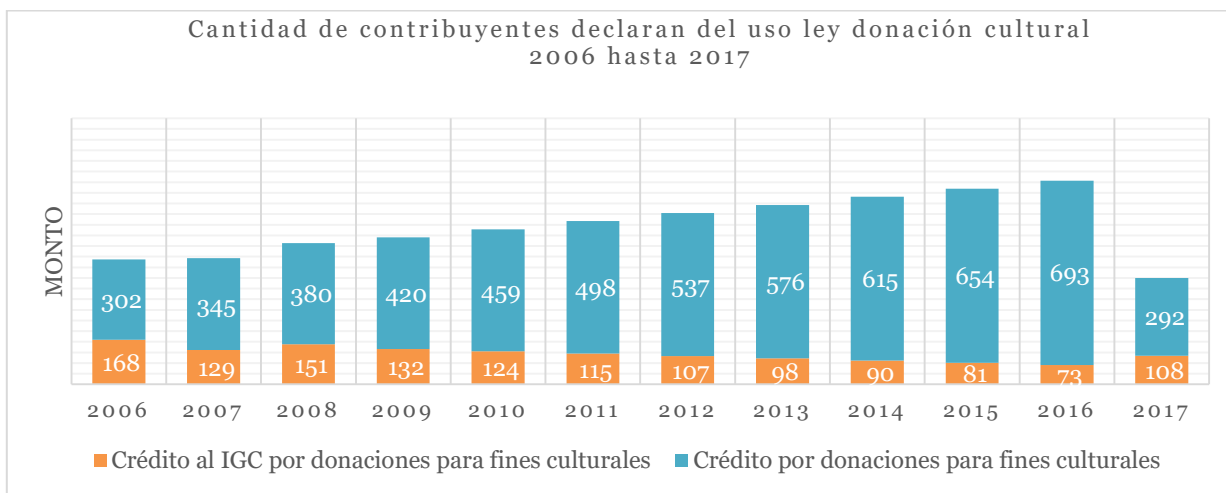


Gráfico 11 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Correspondiente a la suma de registros por Crédito al IGC (Impuesto Global Complementario) por donaciones para fines culturales y Crédito Tributario por donaciones para fines culturales.

Es decir, según datos extraídos de SII por medio de revisión del formulario 22, al año 2016, 766 contribuyentes realizaron el beneficio de crédito tributario con fin cultural. De estos, 73 lo realizaron como personas naturales por medio del Impuesto Global complementario, y 693 generaron las donaciones como personas jurídicas. Se toma la información de 2016, porque la del 2017 podría no estar actualizada.

La cantidad de contribuyentes que han declarado códigos relacionaos con donaciones culturales adscritos en la declaración anual y obligatoria, realizadas en formulario 22, se observa un comportamiento constante a lo largo de los años. Esto, a pesar de los esfuerzos que han existido por los cambios sufridos en la ley de donaciones Culturales.

5.3.2 Monto (en mm\$) de contribuyentes que han declarado en los códigos relacionados con crédito por donaciones para fin cultural en el formulario 22, entre año tributario 2006 – 2017.

Años tributarios	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Crédito al IGC por donaciones para fines culturales	71	80	86	136	221	143	154	140	177	186	182	181
Crédito por donaciones para fines culturales	2.908	3.889	5.562	6.592	5.241	8.473	8.349	6.671	8.646	8.882	8.635	6.507

Tabla 23 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. MONTOS ANUALES DECLARADOS en los códigos relacionado con donaciones culturales informados en el formulario 22, entre los años tributarios 2006 al 2017.

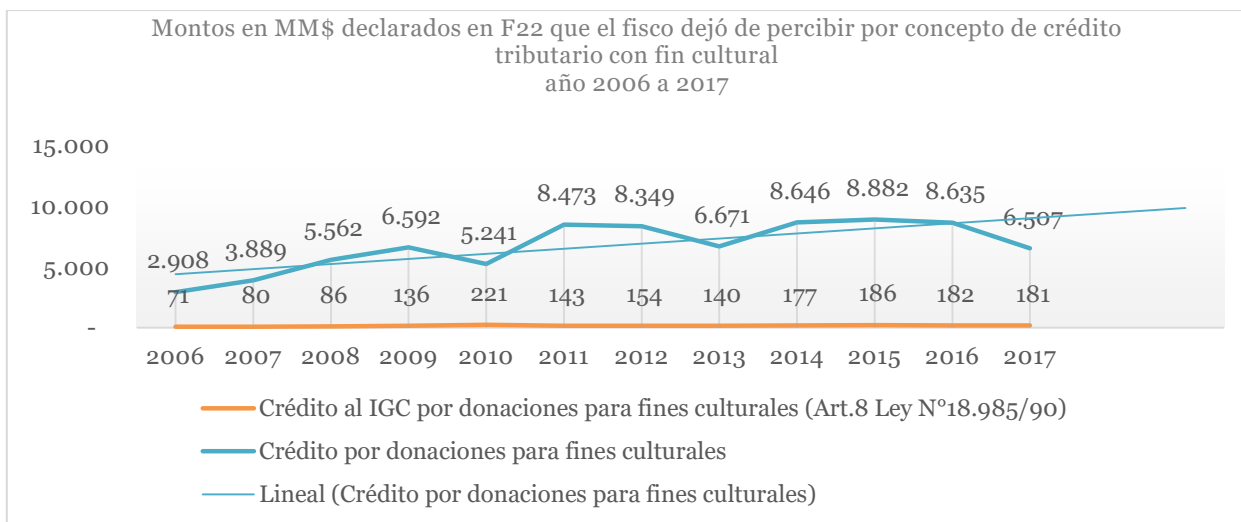


Gráfico 12 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos en MM\$ que dejó de percibir el Estado, por beneficio tributario Ley de donaciones.

Sin embargo, la proporción de flujos de montos (en MM\$) que contribuyentes han realizado con el crédito tributario con fines culturales, ha ido en aumento a lo largo de los años. También se puede apreciar una diferencia, en este caso mucho mayor, entre declarantes de Impuesto Global Complementario, versus la tendencia de donaciones en miles de millones de pesos (MM\$) realizadas por empresas. Son estas últimas, las que año tras año, han ido aumentando su monto donado. Sin embargo, el año 2017 existe una baja sustancial, que podría estar sesgado por falta de actualización de datos desde SII.

En consecuencia, podemos observar que, **la cantidad de donatarios (que reciben la donación) se mantiene constante, pero los montos en MM\$ donados van en aumento.** Al año 2016, los montos anuales referidos a utilizar el crédito tributario con fin cultural ha sido el siguiente: En personas Naturales mediante el impuesto Global Complementario, \$242.000.000, y personas jurídicas \$9.194.000.000.

Todo lo anterior, es lo que ha dejado de percibir el estado, en función de la proporción del 50% donada a actividades culturales entregadas como crédito tributario con fin cultural. A continuación, el análisis de cantidad y montos totales:

5.4 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO NACIONAL, BASADO EN LOS MONTOS TOTALES DONADOS A CULTURA AÑO 2006 A 2017, EN DECLARACIÓN JURADA N1828 Y N1832.

5.4.1 Montos totales donado y número de contribuyentes donatarios y donantes culturales que han sido informados en las declaraciones juradas n° 1828, desde el 2015 al 2017.

Declaración Jurada N° 1828	Años Tributarios	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Monto Donación									-	-	1.667	3.102	17.643
N° donantes									-	-	120	116	601
N° donatarios									-	-	21	35	102

Tabla 24 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Información proveniente de Declaración Jurada N° 1828, años 2015 a 2017 (el año 2014 se modifica la ley de donación cultural, donde paulatinamente comienzan a trasladarse los datos).



Gráfico 13 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Montos totales en MM\$ destinado a fines culturales en DDJJ1828.

Según datos generales de la declaración jurada N° 1828, que rige desde el año tributario 2015 por la modificación al Art. 8 de la Ley N°19.985 desde el 01 de enero del 2014, el **monto declarado como crédito tributario con fin cultural en el año 2017 asciende a 17.643 (MM\$), realizado por 601 donantes (dan) y 102 donatarios beneficiados.**

5.4.2 Montos totales donado y número de contribuyentes donatarios y donantes culturales que han sido informados en las declaraciones juradas n° 1832, desde el 2006 al 2017.

Declaración Jurada N° 1832	Años tributarios	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Monto Donación [MM \$]		7.830	11.014	12.299	17.582	14.172	23.066	21.131	25.807	21.957	23.610	26.912	
N° donantes		727	758	784	796	629	861	826	818	827	845	917	
N° donatarios		131	140	128	142	141	157	154	138	147	176	159	

Tabla 25 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Información proveniente de Declaración Jurada N° 1832 desde 2006 a 2017.

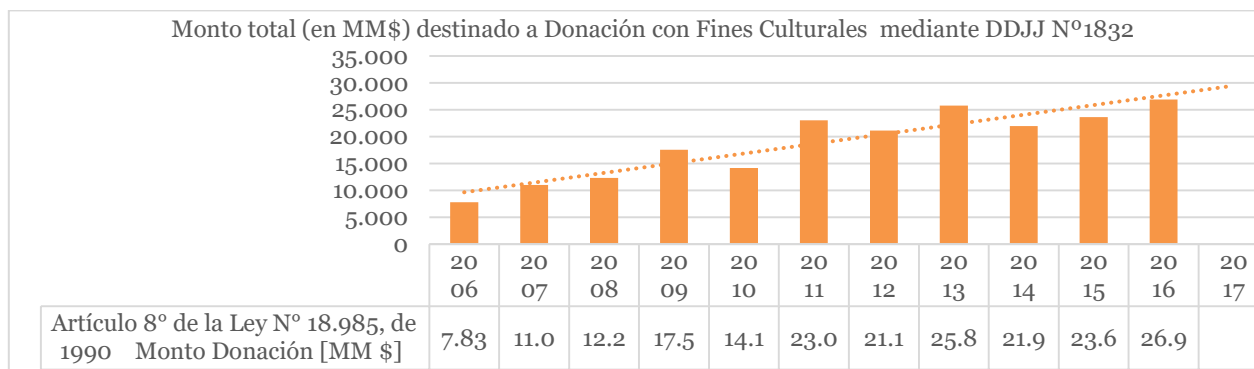


Gráfico 14 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.

Los datos entregados en la declaración jurada N°1832, correspondiente al artículo 8 de la ley N°19.985, que rige desde 1990, el **monto donado al año 2017 no existe información actualizada**. Desde el año **2006 al 2016, han existido 2.329 empresas** que por medio de la Declaración Jurada **N°1832**, han utilizado el crédito tributario con fines culturales, de las cuales **917 fueron registradas al año 2016**

5.4.3 Suma de las declaraciones juradas n° 1828 y n° 1832, en montos totales (EN mm\$), Donantes y Donatarios, desde el 2006 al 2017.

Año Tributario	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Monto Donación [MM \$]	7.830	11.014	12.299	17.582	14.172	23.066	21.131	25.807	21.957	25.277	30.013	17.643
N° donantes	727	758	784	796	629	861	826	818	827	965	1.033	601
N° Donatarios	131	140	128	142	141	157	154	138	147	197	194	102

Tabla 26 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Años tributarios 2006 – 2017-

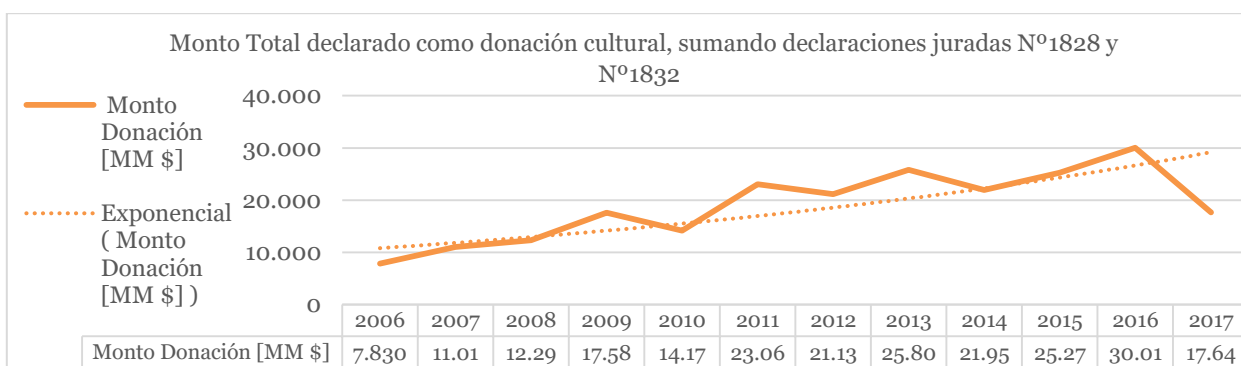


Gráfico 15 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.

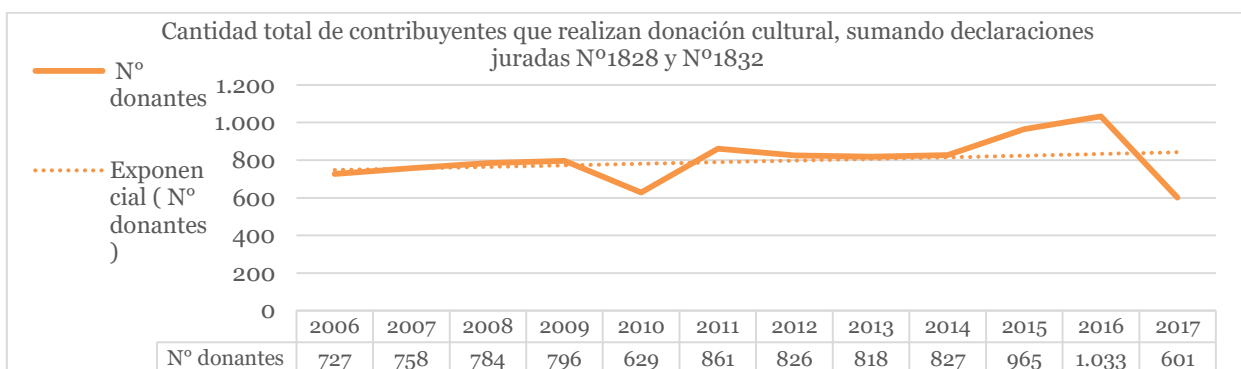


Gráfico 16 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.

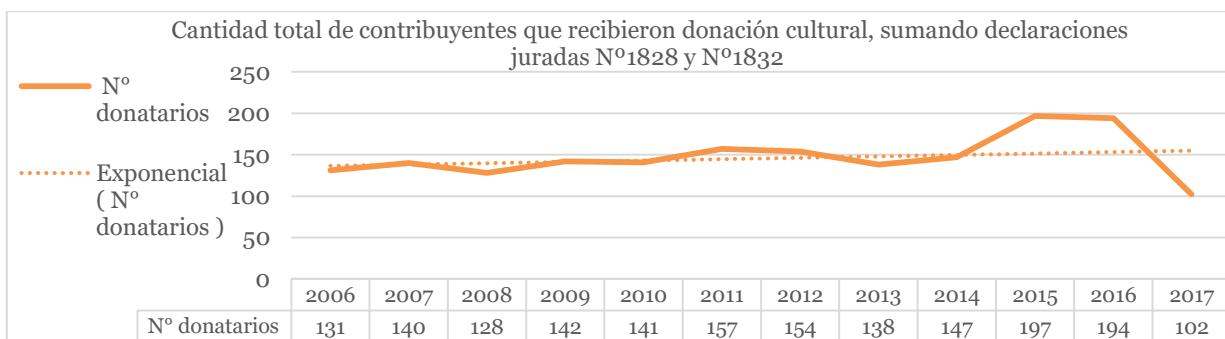


Gráfico 17 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII.

5.4.4 Cantidad total de contribuyentes de las declaraciones juradas n° 1828 y n° 1832, desde el 2006 al 2017.

Contribuyentes con Donaciones referidas a Cultura	En DDJJ N°1828 (2015 al 2017)	En DDJJ N°1832 (2006 al 2016)
Total, Donantes	5208	2329
Total, Donatarios	352	1294

Tabla 27 Fuente de Información: elaboración a partir de registros elaborados por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del SII, a partir de Formularios 22 registrado en la base de datos de SII. Cantidad Total de contribuyentes involucrados en declarar donaciones culturales y afines, sean estos donantes y donatarios.

Se realiza un único listado de Contribuyentes donantes por declaración jurada. El criterio fue sumar las declaraciones juradas **Nº1832** que donaban en cultura durante 2006 al 2016, y contribuyentes de la declaración jurada **Nº1828**, años 2015, 2016 y 2017, pero acá no existe información desagregada por área (cultura, social, deportes). Sin embargo, es un universo del mercado que ha donado en alguna de estas 3 actividades, y ante la ausencia de información específica, y para trabajo de esta tesis, se considerarán.

Al unirlos y eliminar los duplicados, verificamos que son **6.898 empresas Contribuyentes ya acercadas al mundo de la cultura por medio de crédito tributario (entre 2006 a 2016)**. Por lo que se transforma en nuestro primer mercado objetivo, a quien presentar esta propuesta. (Para ver el listado de las 50 empresas que usualmente donan en cultura y afines con mayor frecuencia, ver **ANEXO Capítulo 12.15**).

El mismo caso se realizó para el caso de donatarios. Se sumó las declaraciones juradas **Nº1832** que donaban en cultura durante 2006 al 2016, y contribuyentes de la declaración jurada **Nº1828**, años 2015, 2016 y 2017, pero acá no existe información desagregada por área cultura, social y deportes. (Para ver el listado de las 50 organizaciones que mayormente han percibido donaciones en cultura y afines con mayor frecuencia, ver **ANEXO Capítulo 12.16**).

Al unirlos y eliminar los duplicados, verificamos que son **631 organizaciones ya acercadas al mundo de la ley de donaciones culturales (entre los años 2006 al 2017)**. ” Un bajísimo número, para 11 años de registro, considerando que las instituciones o personas, que pueden presentar proyectos culturales al Comité son:

1. Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares.
2. Bibliotecas abiertas al público en general.
3. Corporaciones, Fundaciones o Entidades públicas y privadas sin fines de lucro.
4. Organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la Ley Nº19.418 (Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias).
5. Organizaciones de interés público reguladas por la Ley Nº20.500 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
6. Museos estatales y municipales.
7. Museos privados que estén abiertos al público en general que sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas sin fines de lucro.
8. Consejo de Monumentos Nacionales.
9. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM).
10. Propietarios de inmuebles que hayan sido declarados Monumento Nacional.
11. Propietarios de inmuebles de conservación histórica reconocidos por la Ley General de Urbanismo y Construcciones y en la respectiva Ordenanza.

12. Propietarios de los inmuebles que se encuentren ubicados en zonas, sectores o sitios publicados en la Lista del Patrimonio Mundial que elabora el Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO.
13. Municipios y los demás órganos del Estado que administren bienes nacionales de uso público, en aquellos casos que el proyecto tenga como objeto restaurar y conservar zonas típicas y zonas de conservación histórica.

Al tener el listado completo de empresas que han utilizado el beneficio tributario en cultura, sean donantes (empresas) y donatarios (organizaciones sin fin de lucro) es que podemos ver segmentos claramente identificados. Esto debido al cruce del listado Personas Jurídicas y empresas, que se extrajeron en **“Nómina de empresas personas jurídicas AT2017”** (Listado de todos los contribuyentes personas jurídicas catalogados como empresas por el SII para el AT2017, con información del tramo de venta, número de trabajadores, dirección, región, rubro, sub-rubro, actividad económica principal, fecha de inicio de actividad, fecha de término de giro, tipo de término de giro, tipo de contribuyente, subtipo de contribuyente e información del capital propio tributario, para cada contribuyente). Cabe señalar que no necesariamente están todas las empresas, por diferentes motivos.⁴⁸

5.5 CONCLUSIONES

Según lo recientemente analizado, y lo conversado con Centros Culturales, organizaciones, ministerio, y datos extraídos de SII, además como lo plantea también, el recientemente informe final **“Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”**, estudio contratado a la agencia ASIDES (“Asesoría integrantes para el Desarrolladores Social”) por el Consejo Nacional de la Cultura y las artes, hoy ministerio de las Culturas, Artes y el Patrimonio, entregado en Enero del año 2018. Se llega a la siguiente conclusión del fomento y uso de crédito tributario en materias culturales, como las **motivaciones para la utilización del mecanismo de donaciones culturales:**

- En general, las instituciones beneficiarias de la Ley de Donaciones culturales poseen un financiamiento mixto, proveniente la postulación a fondos de instituciones públicas, aporte directo de empresas estatales, aporte directo de empresas privadas o realizados a través de la ley. En este sentido es un medio de financiamiento más, respecto a otros. No obstante, los beneficios lo califican como un mecanismo más accesible en comparación de los otros tipos de fondo, especialmente con relación a los Fondos de Cultura del CNCA. Se consideran que el formulario de postulación es En formatos de rendición también son más claros

48

Un contribuyente es clasificado como empresa, cuando cumpla con uno o más de los siguientes atributos: Es identificado como contribuyente de 1a Categoría; Presenta declaración jurada 1887; Es declarante vigente de IVA. Esta clasificación se realiza durante el segundo semestre de cada año. Si un contribuyente presenta su declaración o ratificatoria posterior a la fecha de clasificación, con nuevos antecedentes que lo categorizan como empresa, no quedará clasificado como una.

y además que no haya más plazos fijos de postulación y los tiempos sean más flexibles, por lo que se visualizan como facilitadores. Todas estas características son consideradas como una motivación de los beneficiarios para postular a través de la Ley de Donaciones Culturales versus otros fondos.

Motivaciones para el mecenazgo:

- “... para los donantes el Beneficio Tributario es visto como un elemento positivo y que los favorece, pero no es relevada como la principal motivación desde la visión de los representantes de las empresas donantes entrevistadas.
- Diferenciando a aquellas empresas con áreas de vinculación social empresarial y RSE y que tienen una política y líneas de acción para vincularse con las comunidades, se destaca que la motivación principal es **aportar al desarrollo comunitario en distintas áreas (social, deportivo, cultural)**, por lo que tienen una trayectoria asociada a donación en diversos ámbitos. En estos discursos se encuentra presente una noción integral de desarrollo, el cual se ve complementado y alimentado por estas diversas áreas que apoyan. De acuerdo a los tipos de proyectos que van financiando van utilizando las leyes afines. En este sentido estas características definen una tipología de empresa donante que tienen áreas o recursos humanos que se van especializando en donaciones y relacionamiento comunitario y que poseen un amplio manejo del funcionamiento de las leyes.
- Otro tipo de empresas que se destaca como donantes son aquellas dedicadas a la extracción de grandes volúmenes de recursos naturales y, por ende, vinculadas a la generación de altos impactos negativos en el medio natural y social. Para este tipo de entidades, obtener reputación o mejorar su imagen frente a la comunidad, se vuelve una motivación potente para realizar donaciones.
- Las otras empresas de otras áreas por lo general buscan establecer vínculo con la comunidad del sector, y visibilidad de marca, como estrategia de marketing. Ese es el principal beneficio que buscan y que los motiva a donar. Para ellos, las leyes de donaciones son una ayuda porque les permiten financiar más proyectos, pero no es decisivo que los proyectos estén acogidos a la ley para poder financiarlo.

Dentro de las características de los proyectos que buscan financiar, se encuentran:

- Proyectos que se lleven a cabo en el territorio donde la empresa opera, destacándose el aporte en la descentralización que generan estos proyectos.
- Proyectos de acceso gratuito, los cuales permiten reducir las brechas económicas de acceso a la cultura.
- Énfasis cultural vinculado a la identidad territorial, destacándose un interés en la conservación y puesta en valor del patrimonio.
- Proyectos de gran impacto, que cumplan con las características de ser: (a)

gratuito, que impliquen la utilización del espacio público y que convoquen a un gran número de personas; (b) proyectos a mediano y largo plazo, con continuidad en el tiempo, generándose una progresión en el proyecto, formación de públicos específicos, generación de aprendizajes y contribución al acervo cultural, calidad artística y contenidos.

- A partir de la información levantada se obtiene como conclusión que en los discursos de las empresas que aportan en cultura no está presente la visión de aportar a proyectos de estas características por aportar al crecimiento de la sociedad mediante la cultura. Se aprecia que desde el empresariado la motivación por aportar en cultura está dada más por la masividad de los proyectos, es decir, porque la cultura es un ámbito que atrae públicos masivos.
- Por otro lado, tampoco existe desde el mundo privado donante una preocupación por los contenidos artísticos de los proyectos. Esto, junto a lo anterior, permiten ver que la ley ha servido más como una estrategia de marketing cultural de las empresas.
- Esta situación pone de manifiesto la tensión entre los contenidos de un proyecto cultural y su impacto en términos de los efectos y beneficios que produce en la comunidad tanto en la calidad del público que atrae como en los beneficios percibidos por la comunidad. Muchas veces un proyecto de elevada calidad artística no necesariamente va a ser un proyecto masivo o sus beneficios van a ser percibidos por un amplio grupo de la comunidad. En este sentido las empresas tienden a considerar proyectos buenos y exitosos a aquellos que tienen impactos en grupos más amplios de la comunidad o tienen una mayor visibilidad, sin dar importancia necesariamente al contenido artístico de estos.

6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo, se propone un diseño interno de la empresa que se acople de la mejor manera a la visión de la empresa a la que se quiere llegar. Veremos el método Lean Startup de Running Lean (Ash Maurya) y también, lo que alumna quizo rescatar del modelo clásico de la Cadena de Valor (Porter).

Previo a esto, indicaremos ciertos parámetros para la herramienta de Intermediación: La Plataforma Web. (Para mayores detalles, ver **ANEXO Capítulo 12.18**).

6.1 MAPA SITIO WEB INDUSTRIASCREATIVAS.CL

Diseño Web:

Nombres de botones:

- Home - Quienes Somos - Asesórate con Nosotros - Espectáculos Multidisciplinarios

Formulario Contacto tipo:

Nombre – Teléfono – Correo - Consultas

Sitio contempla las siguientes aplicaciones:

- Diseño Gráfico de Primer Nivel
- Sistema de administración de contenidos
- Diseño 100% responsivo (Compatible con Móviles)
- Gestión de contenido del sitio basado en una base de datos
- Diseño personalizado
- Editor de texto en línea similar a WordPad

Especificaciones Técnicas Desarrollo Web:

El Diseño Web utilizará los siguientes elementos: - Lenguajes HTML, - Imágenes JPG, - Películas JQuery.

El sistema utilizará los siguientes lenguajes de programación: - PHP versión 5, - XML (para Internet Explorer, Mozilla, Firefox, Safari, etc.), - El motor de bases de datos a utilizar será MySQL 5.

Desarrollo Completo del Sitio:

Diseño Web + Web Hosting + 2 Direccionamientos de Dominio

6.2 MÉTODO LEAN STARTUP APLICADO A LA CREACIÓN DE PROYECTO DE INTERMEDIACIÓN

Centrándonos en el diseño del servicio intermediario, la metodología Lean Startup⁴⁹ es una vía para lograr un servicio que se adapte de la mejor manera a los requerimientos de los clientes o early-adopters.

La primera etapa comienza con la creación de un Producto Mínimo Viable “PMV”, con las características suficientes como para poder experimentar con la percepción de valor por parte de los usuarios acerca de la primera versión del servicio, el diseño de este PMV - observado en esta tesis en el capítulo 4 Modelo de Desarrollo de Clientes-, tiene la suficiente flexibilidad para hacerle las modificaciones conforme se tenga mayor información o feedback acerca de los verdaderos requerimientos de los usuarios.

Cuando el “PMV” sea puesto en marcha, a la espera de tener feedback, el proceso continuará en forma cíclica hasta alcanzar un producto final que esté lo más cercano a las expectativas del segmento de clientes.

La actividad fundamental de una Startup es convertir ideas en productos (este caso servicio), medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotear o perseverar.

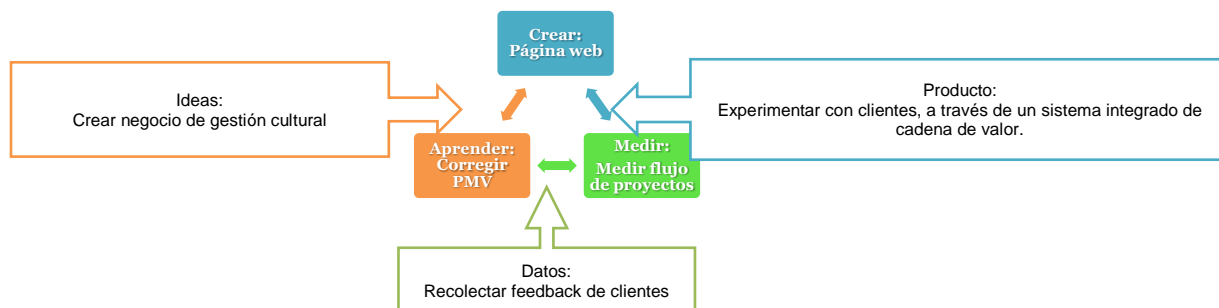


Ilustración 17 Fuente de Información: Elaboración a partir de Método Crear - Medir - Aprender para la creación de un startup, desarrollado por Eric Ries en su libro The Lean Startup.

6.3 MODELAMIENTO DE LA EMPRESA CON HERRAMIENTA LEAN CANVAS

Todo proyecto de negocios tiene su génesis en una idea, y del producto o servicio creado se genera una empresa. Dentro de las mejores prácticas que se tiene en el manejo de startup, está la herramienta Lean Canvas, que es una modificación del Business Model Canvas adaptado en este caso a nuestro servicio de intermediación. Esta herramienta es

⁴⁹ (Ries, 2011)

bastante útil para plasmar la primera idea de la empresa, la cual se divide por muchos puntos de vista conformando así una primera iteración para llegar al diseño final de la empresa.

El objetivo de crear un lienzo Lean Canvas, es el de plasmar la “instantánea” de lo que tenemos en la cabeza en un momento determinado para luego identificar cuáles son los elementos más arraigados de la primera idea y, por último, salir a la calle y testear el modelo con otras personas. Para comenzar con este modelo, es necesario:

- Distinguir entre clientes y usuarios: El cliente es quien paga por nuestro servicio, el usuario no.
- Divide los segmentos muy extensos en segmentos más pequeños. Es imposible crear, diseñar y posicionar de manera eficaz un servicio para todo el mundo.
- Comenzar con un cliente específico.
- Comenzar con un único Canvas y utilizar distintos tipos de etiqueta para identificar cada segmento de clientes. Luego bosquejar un lean Canvas para cada segmento de usuario.

El Lienzo Lean Canvas es:

- Documento orgánico que evoluciona con el tiempo.
- Permite ser conciso, destilando la esencia de nuestro modelo de negocios.
- En vez de predecir el futuro, se enfoca en confeccionar el canvas con una actitud resolutive, según la etapa de trabajo y las cosas que sabemos en el momento
- Comienza con un enfoque centrado en el cliente.

El orden para crearlo, que sugiere el autor⁵⁰, es el siguiente:

- 1) Problema
- 2) Segmentos de clientes
- 3) Propuesta única de valor
- 4) Solución
- 5) Canales
- 6) Flujos de ingresos
- 7) Estructura de Costos
- 8) Métricas clave
- 9) Ventaja competitiva injusta

⁵⁰ (Maurya, 2014)

6.4 LEAN MODEL CANVAS DE ASH MAURYA APLICADO A LA CREACIÓN DEL SERVICIO INTERMEDIARIO

Al ser un modelo Startup, el uso del modelo Lean Canvas es una buena aproximación a la primera idea de la empresa. Este modelo esta específicamente dirigido a la creación del proyecto de servicio intermediario diseñado para este trabajo de tesis, que será un modelo integrado de la cadena de valor, uniendo proveedores, distribuidores y clientes por medio de una plataforma multilateral. Nuestra primera interrogante fue ¿Cómo se puede ofrecer algo prácticamente gratuito de forma sistemática y, aún así, percibir ingresos sustanciosos?

Existen varios patrones que posibilitan la integración de servicios casi gratuitos en un modelo de negocios GRATIS viable. Estos comparten que al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de la oferta gratuita. En el caso de nuestro proyecto, estos son los clientes de membresía, es decir, los especialistas en artes escénicas. Nuestro diseño de modelo de negocios, ofrece una oferta casi gratuita a este segmento de clientes, basado en una Plataforma Multilateral.

¿Qué es exactamente una plataforma multilateral? Se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos, pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. En nuestro caso, funcionan como clientes nuestros Proveedores (mediante membresía y oferta), nuestros distribuidores (que además adquieren el servicio de asesoría) y nuestros clientes finales (empresas asociadas a la cultura, por medio del beneficio tributario, imagen, altruismo, etc.).

El valor de la plataforma para el grupo de usuarios finales depende en gran medida del número de ofertas de proveedores que haya en el otro lado de la plataforma.

Por lo mismo, se decide que nuestra plataforma multilateral solucione este problema subvencionando a un segmento del mercado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes supone un gasto para el operador de una plataforma, que a menudo decide atraer a un segmento con una propuesta de valor de bajo costo o gratuita para así captar a los usuarios del otro lado de la plataforma. A continuación, se detalla las secciones con las que cuenta el modelo Lean Canvas del proyecto:

a) Problemas:	b) Solución	c) Propuesta única de valor:	d) Ventaja competitiva injusta:	e) Segmento de clientes
1.1 Especialistas en artes escénicas necesitan vender sus proyectos.	2.1 Difundimos tus espectáculos escénicos a empresas donantes. 2.2 Ayudamos a manifestar tu inversión	Empresa especialista en	Comunidad	Especialistas en Artes escénicas sin trabajo estable.

<p>1.2 Empresas interesadas en espectáculos, no tienen un catálogo de ofertas.</p> <p>1.3 Organizaciones distribuidoras culturales, no logran interactuar con empresas auspiciadoras.</p>	<p>cultural en franquicia tributaria.</p> <p>2.3 Herramientas para mejorar tu gestión en negocios culturales.</p>	<p>intermediación de empresas interesadas en franquicia tributaria y difusión de actividades culturales.</p>		<p>Empresas que realizan franquicia tributaria en cultura.</p> <p>Centros culturales públicos y privados con baja o nula donación.</p>
	<p>f) Métricas clave:</p> <p>Adquisición: registro</p> <p>Activación: Creación de catálogo</p> <p>Retención: Compartir publicidad.</p> <p>Ventas: Pago por interacción, Pago de proyecto específico, Pago de membresía o asesoría.</p> <p>Recomendación: Invitar a amigos/compañeros.</p>	<p>High Concept: La manera más rápida y eficaz de manifestar tu inversión cultural.</p>	<p>g) Canales:</p> <p>Canal <i>outbound</i></p> <p>Entrevistas</p> <p>Venta directa empresarial</p> <p>Amigos</p> <p>Facebook</p> <p>AdWorks</p> <p>Boca a boca</p>	
<p>h) Estructura de costos</p> <p>Costo en Recursos Humanos: \$500.000/mes*3 personas= \$1.500.000/mes</p> <p>Creación de plataforma= \$30.000/mes (\$360.000 sólo 1 vez incluye mantenimiento y soporte de la plataforma en etapa temprana)</p> <p>AdWorks = \$75.000/mes (\$100.000/mes, sólo desde el 3º mes).</p> <p>Total, mes= \$1.605.000</p>		<p>i) Flujos de Ingresos:</p> <p>Realización de "membresía" a la plataforma web= \$15.000 anual</p> <p>Transacción por proyecto = \$500.000</p> <p>Creación de proyecto especializado = \$3.000.000</p> <p>Servicio de asesorías en gestión de negocios culturales= \$350.000.</p>		

Punto de equilibrio entre costos e ingresos:
 107 membresías al mes, o
 4 proyectos transados, o 1 proyecto de creación
 cada 2 meses, o 5 servicios de asesoría.

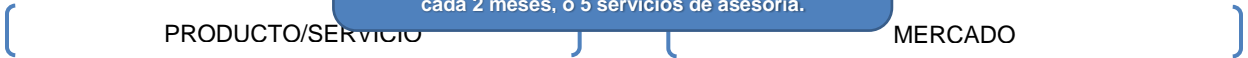


Ilustración 18 Fuente de Información: elaboración a partir de Método Crear - Medir - Aprender para la creación de un startup, desarrollado por Eric Ries en su libro The Lean Startup.

6.4.1 Creación de Lean Model: Problemas y Segmentos de Clientes

Describir el problema principal que necesitan resolver nuestros clientes, como lo describimos en el Capítulo 4.2 El Desarrollo de Clientes, lo hemos expresado como: “Carecer de un espacio que vincule las necesidades de nuestros clientes (artes escénicas / cultura y empresas interesadas en fomentarla), por medio de un canal de distribución que conozca, agilice y optimice el trabajo entre ambas industrias”.

Es decir, el problema que cada segmento de nuestros clientes necesita solucionar son:

- Especialistas en artes escénicas necesitan vender sus proyectos, de manera eficiente.
- Empresas interesadas en realizar rebajas previstas en la ley que se hacen efectivas, en contra el Impuesto de Primera Categoría, y que significan un **menor pago para el contribuyente en la Declaración del Impuesto anual a la Renta**, es decir, un crédito tributario.
- Empresas interesadas en realizar actividades extraprogramáticas, no tienen acceso a variada oferta de servicios culturales.
- Organizaciones distribuidoras culturales, no logran interactuar con empresas auspiciadoras.

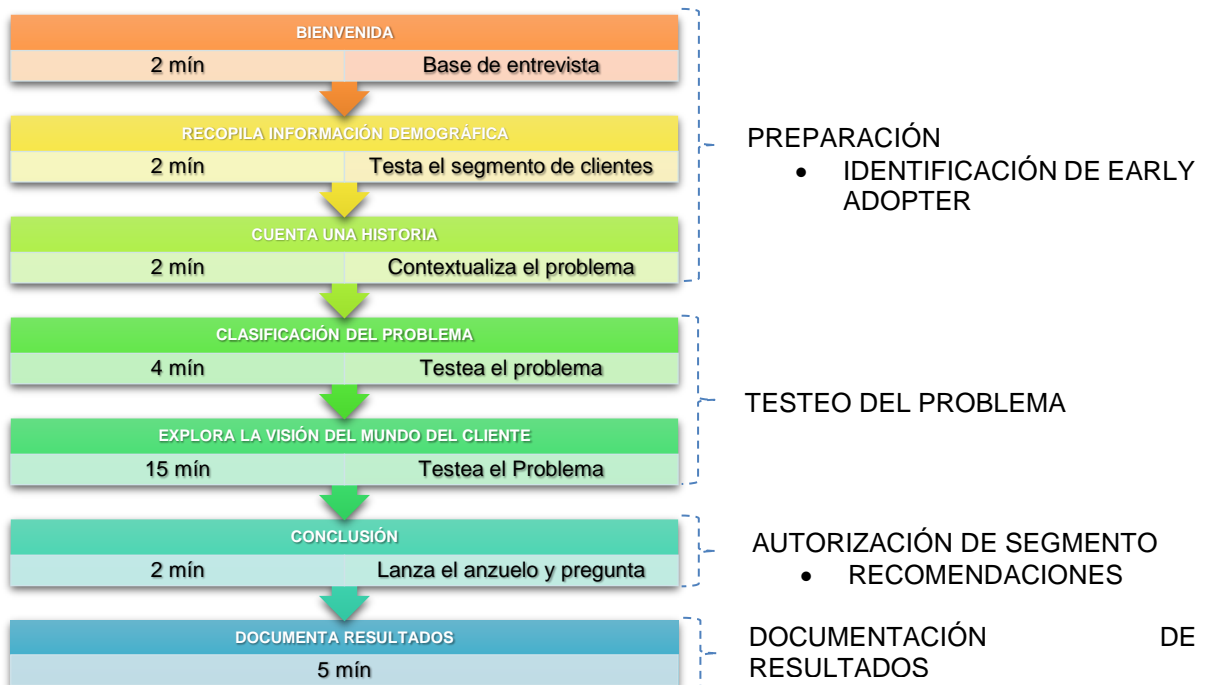


Ilustración 19 Fuente de Información: Elaboración a partir de Método Crear - Medir - Aprender para la creación de un startup, desarrollado por Eric Ries en su libro The Lean Startup.

6.5 CADENA DE VALOR DE PORTER, ENFOQUE CLÁSICO

Para caracterizar el medio interno, se realizará una descripción de las actividades primarias y de soporte de acuerdo al modelo de la Cadena de Valor de Porter, modelo clásico. Cabe señalar que sólo se seleccionaron las áreas pertinentes a un diseño de emprendimiento, con alto nivel de incertidumbre. Es por esto, que se ha decidido sumarlo parcialmente, para complementar el modelo Lean Canvas, como propuesta particular de este trabajo de tesis.

6.6 ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER, ENFOQUE CLÁSICO:

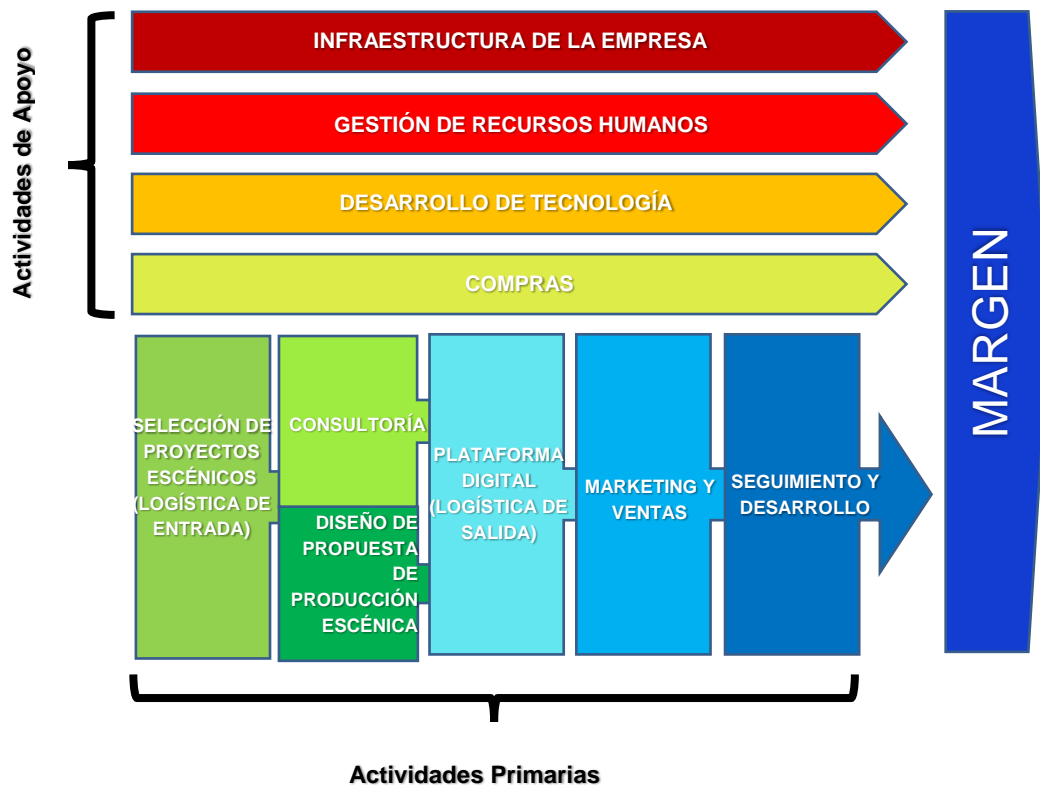


Ilustración 20 Fuente de Información: Elaboración a partir diagrama de la cadena de valor enfoque clásico.

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

6.6.1 Logística interna

Dado que la empresa presta un servicio de consultoría y gestión cultural de artes escénicas, tenemos que la materia prima de desarrollo corresponde a los artistas y a los insumos o equipos necesarios para la realización de los proyectos.

El contacto inicial con los artistas se realiza de forma directa y a través de intermediarios y luego se desarrollan los proyectos en conjunto con ellos, principalmente en las dependencias de la empresa, y espacios públicos habilitados para ello.

6.6.2 Operaciones y logística de salida

Las operaciones comprenden todo el proceso de planificación, ejecución y evaluación de cada proyecto artístico-cultural. Dependiendo del tipo de proyecto, cada una de éstas variará en cierta medida, sin embargo, el esquema general se describe a continuación:

La primera etapa de desarrollo y planificación comprende la elaboración de propuestas preliminares, y su posterior desarrollo conjunto con el cliente y los artistas de los proyectos, ajustándolos a las necesidades de cada cliente y a los recursos artísticos y financieros disponibles.

La segunda etapa corresponde a la ejecución del proyecto en sí, desde la adquisición y contratación de los recursos adicionales necesarios, la producción o instalación de los eventos, hasta su finalización. Dependiendo de la duración del proyecto, o de si éste es reiterativo en el tiempo, algunos pasos de la etapa de ejecución se pueden repetir. En una última etapa, se realizan los balances financieros y técnicos, se finalizan los pagos y por último se desarrollan evaluaciones internas y externas de las distintas áreas del proyecto.

6.6.3 Marketing, ventas y servicios

La llegada de la empresa a los clientes se da principalmente a través de contacto directo y de recomendaciones. Adicionalmente, se desarrollan estrategias de difusión de los eventos masivos gestionados por la empresa, con el fin de generar mayor exposición y aumentar la llegada de nuevos clientes. Con el fin de potenciar la exposición de la empresa, se comprende además el desarrollo de planes de medios y de difusión directa. En el proceso de ventas por otro lado, no existen tarifas fijas para los servicios de la empresa, ya que estos varían en función del proyecto. Sin embargo, actualmente se margina con un porcentaje variable sobre cada proyecto, dependiendo este margen del tipo de proyecto y de los servicios prestados.

El pago de los servicios se divide en un pago previo para el financiamiento de algunos ítems y un pago final que puede incluir imprevistos surgidos. En el caso de haber contratos a largo plazo, o proyectos reiterativos, se gestionan los pagos de manera personalizada de acuerdo a las posibilidades del cliente.

Finalmente, dado que el servicio prestado por la empresa no tiene requerimientos futuros, las actividades posteriores corresponden más bien a la evaluación de satisfacción, a la entrega de detalles adicionales de cada evento y al fortalecimiento de la relación con los clientes a través de invitaciones y contacto permanente.

ACTIVIDADES DE APOYO:

6.6.4 Infraestructura, adquisiciones y renta

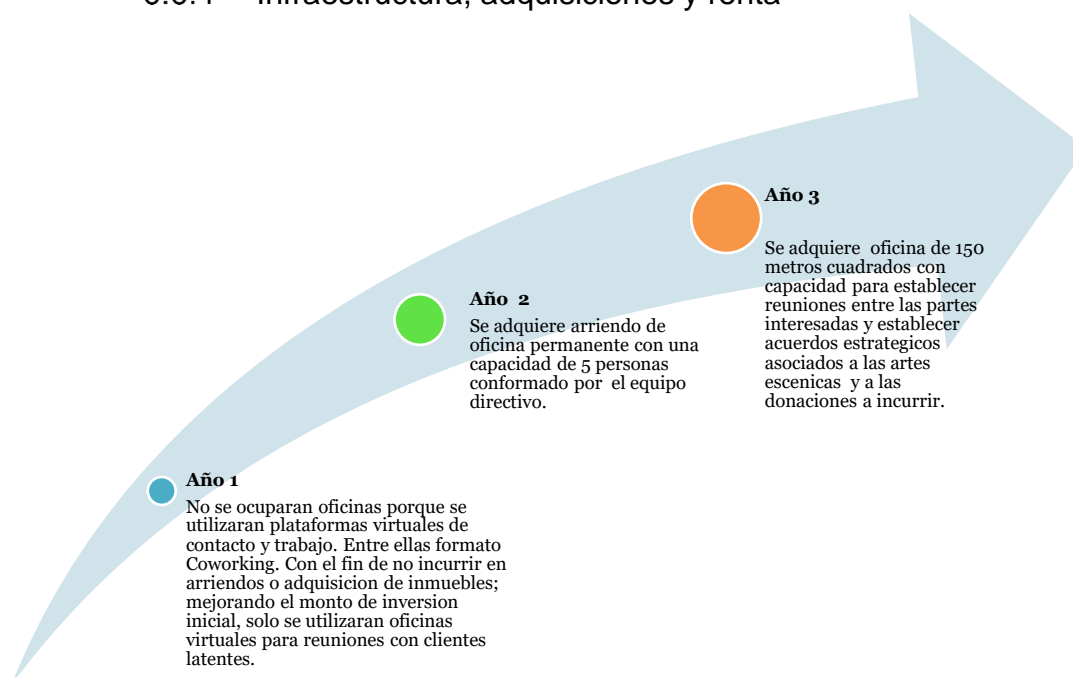


Ilustración 21 Fuente de Información: elaboración a partir de la actividad de Infraestructura que se planea para el proyecto startup.⁵¹

6.6.5 Manejo de recursos humanos

La empresa estará a cargo de la alumna en conjunto con una actriz, magíster en políticas teatrales (Barcelona) Tamara Capino, quienes gestionará los contactos con los clientes, artistas y proveedores y de la dirección de cada proyecto durante su ejecución. Adicionalmente existirán artistas asociados de forma más estable, distribuidos en la misma plataforma creada para este proyecto. Un abogado, magíster en Políticas Públicas estará a cargo de la contratación. Un ingeniero Comercial, estará a cargo de la administración del negocio. Un periodista estará encargado del desarrollo comunicacional de la empresa. Además de colaboradores de dedicación temporal, se utilizaran cuando los proyectos abordados requieran capacidad adicionales especializada o aumento de

⁵¹ Para más información sobre cotización y selección de Coworking LUNCH, ver **ANEXO Capítulo 12.16**.

capacidad extraordinarios que no requieran incrementar la dotación estable. para ciertos proyectos.

El punto central del manejo de recursos humanos está en la gestión artística directa e indirecta, bajo los criterios de la dirección de la empresa y del trabajo conjunto con los clientes.

6.6.6 Desarrollo de tecnología

Debido a las características de la industria, prácticamente no existen desarrollos tecnológicos relevantes en la gestión de proyectos. Por lo que nosotros desarrollaremos una con alta tecnología, elaborando una propuesta innovadora y de vanguardia. En ese sentido, el desarrollo clave está ligado a la asociatividad con artistas y la generación de propuestas novedosas con el fin de satisfacer a las necesidades de cada cliente.

Por otro lado, el soporte tecnológico más relevante es el comunicacional y de gestión interna, para lo cual se contará con infraestructura adecuada y se mantendrán diversos canales de comunicación para la empresa como son los medios directos de contacto, los medios de difusión como página web, blog y redes sociales.

6.7 SÍNTESIS DE ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La empresa startup de servicios, tienen muchas posibilidades de expansión en comparación con otro tipo de empresas debido a la intensa utilización de TIC's. Éstas permiten reducir costos operativos y llegar a un público mayor, realizando una menor inversión.
- Generar beneficios económicos en un espacio de tiempo relativamente corto, por el bajo costo de arranque.
- Inversionistas privados que prefieran la rapidez del beneficio económico llamados "business angels", que realizan grandes aportaciones de capital e incluso personal para apoyar el crecimiento de la empresa. En muchos casos ofrecen incluso ideas y juegan un importante papel de mentor para favorecer dicho desarrollo.
- Existen las denominadas incubadoras de startups, que ayudan a los emprendedores en su fase de creación. Así mismo, las aceleradoras de startups ayudan a estas empresas una vez creadas a crecer más rápidamente.
- Este proyecto de startup desarrolla su actividad sin necesidad de tener un espacio físico, puesto que cada trabajador puede trabajar en remoto. En este caso, tampoco requiere gran cantidad de personal.
- Se fomenta el trabajo en equipo y la creatividad, con el fin de poder desarrollar

ideas innovadoras.

- Creación de organigrama horizontal, para permitir una toma de decisiones sencilla y comunicación directa entre los empleados, generando una mayor participación y aportación de ideas significativas.
- La implementación de nuevos modelos de negocio y de comunicación logran satisfacer las expectativas de los usuarios o clientes, puesto que permiten a éstos expresar ideas y comentarios propios acerca de los productos o servicios recibidos. El resultado, en muchos casos, es un aumento de la calidad y eficiencia.
- Trabajar en un startup proporciona un sentido de pertenencia difícilmente generado en compañías tradicionales.
- Compañía no jerarquizada, que cuentan con oportunidades de progreso profesional y personal amplias.
- En cultura se obtienen ventajas fiscales.
- En general, las instituciones beneficiarias de la Ley de Donaciones culturales poseen un financiamiento mixto, proveniente la postulación a fondos de instituciones públicas, aporte directo de empresas estatales, aporte directo de empresas privadas o realizados a través de la ley. Lo que permite mayor acceso a financiamiento.
- El formulario de postulación y rendición bajo crédito tributario, no tiene plazos fijos de postulación y los tiempos son más flexibles que los fondos concursables, por lo que se visualizan como facilitadores.
- Para los donantes el Beneficio Tributario es visto como un elemento positivo y que los favorece, pero no es relevada como la principal motivación desde la visión de los representantes de las empresas donantes entrevistadas.
- Diferenciando a aquellas empresas con áreas de vinculación social empresarial y RSE y que tienen una política y líneas de acción para vincularse con las comunidades, se destaca que la motivación principal es **aportar al desarrollo comunitario en distintas áreas (social, deportivo, cultural)**, por lo que tienen una trayectoria asociada a donación en diversos ámbitos. En estos discursos se encuentra presente una noción integral de desarrollo, el cual se ve complementado y alimentado por estas diversas áreas que apoyan. De acuerdo a los tipos de proyectos que van financiando van utilizando las leyes afines. En este sentido estas características definen una tipología de empresa donante que tienen áreas o recursos humanos que se van especializando en donaciones y relacionamiento comunitario y que poseen un amplio manejo del funcionamiento de las leyes.
- Otro tipo de empresas que se destaca como donantes son aquellas dedicadas a la extracción de grandes volúmenes de recursos naturales y, por ende, vinculadas a la generación de altos impactos negativos en el medio natural y social. Para este tipo de entidades, obtener reputación o mejorar su imagen frente a la comunidad, se vuelve una motivación potente para realizar donaciones
- Las otras empresas de otras áreas por lo general buscan establecer vínculo con la comunidad del sector, y visibilidad de marca, como estrategia de marketing. Ese es el principal beneficio que buscan y que los motiva a donar. Para ellos, las leyes de donaciones son una ayuda porque les permiten financiar más proyectos, pero no es decisivo que los proyectos estén acogidos a la ley para poder financiarlo.

DEBILIDADES

- Proyectos que se lleven a cabo en el territorio donde la empresa opera, destacándose el aporte en la descentralización que generan estos proyectos.
- Proyectos de acceso gratuito, los cuales permiten reducir las brechas económicas de acceso a la cultura, pero precarizan los ingresos de los trabajadores.
- Énfasis cultural vinculado a la identidad territorial, destacándose un interés en la conservación y puesta en valor del patrimonio, y no de artes escénicas.
- Proyectos de gran impacto, que cumplan con las características de ser: (a) gratuito, que impliquen la utilización del espacio público y que convoquen a un gran número de personas; (b) proyectos a mediano y largo plazo, con continuidad en el tiempo, generándose una progresión en el proyecto, formación de públicos específicos, generación de aprendizajes y contribución al acervo cultural, calidad artística y contenidos.
- A partir de la información levantada se obtiene como conclusión que en los discursos de las empresas que aportan en cultura no está presente la visión de aportar a proyectos de estas características por aportar al crecimiento de la sociedad mediante la cultura. Se aprecia que desde el empresariado la motivación por aportar en cultura está dada más por la masividad de los proyectos, es decir, porque la cultura es un ámbito que atrae públicos masivos.
- Por otro lado, tampoco existe desde el mundo privado donante una preocupación por los contenidos artísticos de los proyectos. Esto, junto a lo anterior, permiten ver que la ley ha servido más como una estrategia de marketing cultural de las empresas.
- Tensión entre los contenidos de un proyecto cultural y su impacto en términos de los efectos y beneficios que produce en la comunidad tanto en la calidad del público que atrae como en los beneficios percibidos por la comunidad. Muchas veces un proyecto de elevada calidad artística no necesariamente va a ser un proyecto masivo o sus beneficios van a ser percibidos por un amplio grupo de la comunidad. En este sentido las empresas tienden a considerar proyectos buenos y exitosos a aquellos que tienen impactos en grupos más amplios de la comunidad o tienen una mayor visibilidad, sin dar importancia necesariamente al contenido artístico de estos.

7 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

7.1 ANÁLISIS FODA

7.1.1 Fortalezas

- Experiencia de la dirección en gestión de proyectos artísticos y culturales de la alumna.
- Conocimientos de administración y dirección de empresas (escaso en el rubro), alumna actriz con MBA es realmente escaso.
- Red de contactos en sectores empresariales y artísticos.
- Alta plasticidad que entrega el diseño y mantención del servicio externalizado de Plataforma digital, que permite difundir y ayuda a distribuir nuestro catálogo (sin necesidad de imprimir folletos).
- Creación de catálogo con énfasis en Proyectos innovadores y de alto valor artístico.
- Equipo interno y externo con preparación profesional multidisciplinario.
- Exclusividad sobre el manejo de artistas.

7.1.2 Oportunidades

- Existen leyes de fomento específico para la inversión en cultura. Es particularmente relevante la Ley de Donaciones Culturales.
- Hay numerosas políticas gubernamentales en torno al fomento del consumo y la creación artística y al desarrollo de la industria cultural.
- Hay un marcado aumento en el consumo de productos artísticos-culturales.
- Hay muchas instancias de apoyo público y privado para el emprendimiento.
- El nicho específico de la gestión de proyectos artísticos y creativos para empresas e instituciones tiene un gran potencial no explotado.
- Creación de Ministerio, que a largo plazo genera mayor financiamiento fiscal y subvenciones a proyectos privados de cultura.
- Industria creativa dinámica, resiliente, versátil y potencial frente a fuentes principales de financiamiento.
- Correlación 0, independencia de fluctuaciones del precio del cobre, con PIB 2,2%.
- 1.432 centros Culturales indican no contar con gestión cultural.
- Aproximadamente medio millón de personas trabaja en elementos relacionados en cultura, y de ellos, el 25% no tiene contrato ni boleta.
- La industria creativa se indica como el área más beneficiada con el cambio digital.
- Mayor cantidad de Estudios sobre Cultura, como fuente de autoempleo.
- Potenciales privados a RSE (imagen – publicidad – relaciones públicas – comunicacionales – reputación y reconocimiento).
- Conocimiento del startup sobre beneficio tributario bajo Ley de donaciones

culturales, obteniendo un descuento tributario del 62,5% de lo donado, invirtiendo sólo el 37,5% del 100% entregado a un proyecto en cultura (reducción del 50% en Impuesto a la renta de la empresa, el resto imputado en gasto antes del impuesto). El descuento lo deja de percibir el fisco, no la empresa intermediaria.

- El universo de empresas ya anteriormente interesadas en utilizar el crédito tributario con fin cultural es de 6.896 en segmento claramente identificado.
- Competencia ventajosa frente a otras actividades publicidades, debido al descuento tributario ya existente, mejorando la capacidad de margen.
- Alta y variada oferta de proveedores especialistas en artes escénicas.
- Bajísima competencia en servicios de intermediación entre privados y cultura.
- Ausencia de conocimientos entre proveedores y distribuidores, acerca de conocimiento económico y administrativo.

7.1.3 Debilidades

- Incertidumbre extrema frente al comportamiento de proveedores especialistas en artes escénicas frente al concepto al lenguaje de “industria” y “economía” junto al concepto de “cultura”.
- No existe posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Falta de dedicación exclusiva a la empresa.
- Altos requerimientos de externalización de servicios.
- Público objetivo reducido para los eventos artísticos.
- Baja variedad en la oferta de proyectos.

7.1.4 Amenazas

- Los clientes poseen un poder de negociación relativamente alto, dada su concentración y poder adquisitivo.
- Hay bajas barreras de entrada económicas para la industria de la gestión cultural.
- Existen pocos referentes artísticos por cada nicho, lo que lo hace un recurso clave.
- La globalización atrae oferta extranjera en cultura a competir con la oferta nacional.
- Hay amenazas de integración por parte de empresas del rubro de la comunicación estratégica.
- Posible competencia con área de Ministerio relacionada a donación Cultural.
- Reducción fiscal a cultura.
- Reducción de estímulo monetario Banco Central de Chile sube la Tasa de Política Monetaria en 25 puntos base hasta 2,75.
- 100 organizaciones donatarias continuamente hacen uso de beneficio tributario.
- Alto consumo cultural con gratuidad.
- Alta informalidad en solicitud de contrato.
- El 80% del consumo sólo es de segmento de altos ingresos.
- El aumento de flujos de digitalización, hace que aumente la competencia y atención de sitios, por lo que es necesario una alta especificidad en el rubro,

- requiriendo externalizar servicios.
- Existe una lejanía de asociación de proveedores especialistas en artes escénicas, con marcas que están alejados históricamente con impacto negativo en su entorno Stakeholders.
 - Lentitud de procedimiento de beneficio tributario en SII. Ausencia de proyectos en Banco de Donaciones. Ausencia de formalidad de proveedores especialistas en artes escénicas con respecto a creación de organismos sin fin de lucro, optantes a beneficio tributario.
 - Alta competencia con donación social.
 - Alto poder de los compradores, por ser un mercado acotado.
 - Beneficios altamente intangibles para el cliente.
 - Ocupando el beneficio tributario, no se puede realizar actividades que sólo beneficien al cliente.
 - Sólo el conocimiento que tiene el startup sobre economía, gestión, administración y cultura, ha generado bajos competidores. Por lo que es fundamental crear alianzas estratégicas, para resguardarse de la competencia.

7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Del análisis estratégico se desprenden importantes conclusiones para el desarrollo del negocio. En primer lugar, los factores externos obtenidos indican que hay importantes oportunidades en el sector de la gestión cultural y que la principal estrategia de éxito es saber aprovechar dichas instancias adelantándose y diferenciándose de la competencia. Asimismo, es importante señalar que las capacidades de la empresa están alineadas con el aprovechamiento de estas oportunidades.

7.2.1 Objetivo del Negocio

Generar rentabilidad mediante la creación de valor ofreciendo un servicio de asesoría en franquicia tributaria mediante la ley de donaciones culturales, fomentando actividades artísticas en todo el país, cuyo servicio sea de excelencia basado en una atención integral, multidisciplinaria y especializada, constituyéndose en una oferta pionera en el país, con la finalidad de rentabilizar el modelo de producción hasta convertirlo en un sistema autónomo, sostenible en el tiempo, y aportar al beneficio social y cultural de Chile.

8 PLAN DE MARKETING

Responde a las preguntas ¿Dónde estamos? ¿Hacia donde vamos? ¿Cómo llegamos?

1 Ejecuta tu prueba

Mercado

Competencia

Clientes

2 Ayuda a ainear la organización

3 Describe programas, fechas y presupuestos.

Pasos del plan de marketing:

1 Analisis: Análisis de mercado: analizar aspectos importantes sobre las condiciones del mercado, clientes potenciales y competencia.

“Análisis situacional”,

2. Estrategia: Escribir la estrategia para tener éxito. Enfque para segmentar el mercado, perseguir clientes específicos y cómo posicionar en el mercado mi servicio.

3. Táctica: Se encuentran los programas del producto o servicio, enfoque de precio, los programas de comunicación y el diseño de mi canal (4p)

4 medidas: cómo implementar las 4 tácticas, cuándo ocurrirá, describes que pasos dar, quien es responsable

5. Sección financiera. resumen de reursos para implementar el plan. tambien los ingresos a esperar, puedes indicar cómo medir el éxito.

Conectar la planificación de marketing con el negocio (2 alternativas):

Roles del equipo de marketing:

Finanzas

Investigación de mercado

Equipo técnico

Ventas

Producción u operaciones

Colaboradores externos: Agencia Publicitaria, empresa de branding, epresa de relaciones úblicas, asesoría de marketing

Análisis situacional: Ganar conocimiento del mercado, tus clientes y competidores.

1. ANÁLISIS DEL MERCADO: Estimar a cuántos clientes potenciales podrias venderle tu producto o servicio.

Cuando ya vendes: 1 los que ya te compran, 2 los que compran a la competencia, 3 posibles clientes que aún no compran.

2. ANÁLISI DE COMPETENCIA: Herramienta MATRIZ DE COMPETENCIA

3. CLIENTES

Al finalizar el análisis Preguntarme: ¿Hay características que deberían mejorarse? ¿Debería evitar a un competidor o competir con él?

Sección Estratégica: Donde describes tu plan para ganar e el mercado

1 SEGMENTACIÓN: Dividir a los clientes en grupos homogéneos.

Segmentación demográfica

Segmentación geográfica

Conductual

Psicográfica

2 Targeting: Tomo la decisión sobre qué segmentos de clientes perseguir. Reducción de

3 Posicionamiento: como quieres que piensen de tu producto, con respecto a la competencia. Declaración. Razones para creer, posiciona sobre tus fortalezas.

Escribir lo táctico: Servicio, precio, promoción, punto de venta o distribución

Producto o servicio: Diseño. Qué sensaciones. Embalaje, Personas y procesos de servicio al cliente

Experiencia de compra del cliente:

1 Reconocimiento de la necesidad

2 Búsqueda de información (crítico) características más importantes

3 Evaluación de alternativas

4 Compra

5 Conducta posteriores. Expectativa.

Precio: El precio que pretendes cobrar. Una explicación del precio. Descripción del plan de comunicación.

Promoción: todas las cosas que dices al mercado fuera de la empresa.

Transmites la propuesta de valor –

Publicidad – Promociones en tiendas – Campañas de email – Redes Sociales – Promoción de ventas (programas específicos, donde y cuando promocionarás tus productos).

Distribución: Los programas que trazan el camino para poner el producto al cliente: Localización de compras, distribuidores online.

Las dos primeras etapas del desarrollo de clientes limitan la cantidad de dinero que debe gastar un startup hasta que haya probado y validado un modelo de negocio y esté lista para crecer.

Al momento de publicar la plataforma web, que no incluye este trabajo de tesis, se definirá un presupuesto de marketing de 5\$US al día, con Google AdWorks, para atraer a la plataforma web nuevos usuarios al día y contabilizarlos. Se observarán, controlarán y evaluarán atentamente el comportamiento de cada usuario del sitio. A los “más interesados” (los que pagan membresía, solicitan espectáculo o contratan asesoría) se les realizará preguntas de chat, encuestas, llamadas telefónicas de los socios del negocio, y otras acciones.

8.1 COMPETIDORES

8.1.1 Mercado potencial: Organizaciones Instituciones Culturales

En el caso de las instituciones culturales, existen **2298** centros en el país, registrados según el último catastro desarrollado por CNCA. Por otra parte, la red de centros, museos y galerías en la Región Metropolitana está compuesta por más de 56 miembros. Lo anterior nos da el mercado total para este segmento de clientes.

8.1.2 Mercado potencial: Empresas interesadas en financiar cultura

Para estimar el mercado potencial de empresas, se estiman las empresas ya ligadas por beneficio tributario a la cultura. Dando un total de **6898** Empresas identificadas.

8.1.3 Mercado objetivo

Finalmente, para establecer el mercado meta de la empresa, se tomó en consideración en primer lugar cuáles de las empresas identificadas en el mercado potencial son reconocidas actualmente por la realización de eventos artísticos-culturales, ya sea debido a la gestión de eventos con anterioridad o al conocimiento de personas encargadas de su realización.

Actualmente existen alrededor de 50 empresas que se caracterizan por una fuerte inversión en este tipo de proyectos en la Región Metropolitana. Estas empresas pertenecen a variados rubros y fueron identificadas en función de la investigación realizada de datos extraídos por SII, en empresas que donan en ley de donaciones y eventos importantes en las que algunos privados estuvieron detrás de su desarrollo.

8.1.4 Competencia

Con el fin de caracterizar a la competencia de nuestra plataforma de asesoría en negocios culturales y difusión de espectáculos escénicos, cabe destacar que el análisis de la competencia se desarrollará considerando el **segmento de las grandes y medianas empresas que realizan donaciones**, ya que los funcionamientos de las **instituciones culturales sin fines de lucro presentan bajos índices de competitividad externa**.

8.1.5 Competencia directa

Se definió que la competencia directa de nuestra plataforma corresponde a empresas de gestión de proyectos culturales orientadas al mercado de las grandes marcas. Si bien este mercado aún es incipiente existen ya algunas empresas posicionadas en la gestión de proyectos culturales corporativos correspondientes a Romero y Campbell, Fluorg y 27Producciones, entre otras. En este aspecto, si bien es difícil cuantificar específicamente la competencia directa debido a su estrecha relación con los actores indirectos, se estima que existen menos de diez empresas componiendo este grupo.

Las principales ventajas de las empresas que componen la competencia directa son la amplia gama de servicios ofrecidos, la incorporación de servicios de publicidad y consultoría de imagen y el desarrollo de proyectos culturales a gran escala.

Por otro lado, las principales ventajas de nuestra propuesta con respecto a la competencia directa, corresponderá al desarrollo integro de proyectos adheridos a la ley de donaciones culturales, creando proyectos culturales innovadores, el desarrollo de planes culturales a largo plazo para las empresas, la inclusión de una línea de eventos corporativos y una línea de eventos culturales, además de una continua difusión de espectáculos escénicos.

Los mecanismos de precio son similares para toda la competencia perteneciente a este grupo, consistiendo en un margen establecido por sobre los costos de cada evento desarrollado.

8.1.6 Competencia indirecta

En base a la definición anterior para la competencia directa, se establece que competencia indirecta corresponde al grupo compuesto por empresas que desarrollen eventos corporativos o proyectos culturales y que no estén enfocados al mercado de las grandes empresas. Entre la competencia indirecta se han distinguido tres grupos de competidores correspondientes a centros culturales, gestores culturales independientes y empresas de comunicación.

El grupo compuesto por los centros culturales es el que compite de manera más indirecta con la propuesta de nuestra plataforma. Este tipo de instituciones usualmente está asociado a organismos estatales, municipales o fundaciones sin fines de lucro, por lo que su objetivo principal está orientado al desarrollo de la cultura en sus distintos dominios de acción. La principal área de competencia de los centros culturales e instituciones similares es la búsqueda de financiamiento de grandes empresas para proyectos culturales ya definidos, ámbito en el cuál este grupo presenta ciertas ventajas y desventajas. Por un lado, las ventajas principales corresponden al posicionamiento existente de estas instituciones en el mercado de los proyectos culturales, la posesión de instalaciones físicas de desarrollo artístico, el apoyo de organismos externos para la gestión y la capacidad de uso de beneficios tributarios. Por otro lado, las desventajas de los centros culturales con respecto a nuestra propuesta corresponden a la escasa relación de gran parte de éstas con las grandes empresas, la rigidez en el desarrollo de proyectos y el enfoque único en la cultura y las artes.

El grupo compuesto por los gestores culturales independientes está caracterizado por su disgregación y amplia variedad de oferta. Poseen por lo general una baja relación con grandes empresas, estableciéndose nexos para proyectos particulares y en modalidad de auspicio. El 83% de los gestores culturales ha desarrollado estudios en el área, desenvolviéndose principalmente en la producción de eventos y la dirección de proyectos culturales. Este grupo corresponde al más numeroso de la competencia, con al menos cien gestores FreeLancer correspondientes al 17% de los casi mil gestores existentes.

Finalmente, las empresas de comunicación corresponden a la principal competencia en el área de desarrollo de eventos corporativos de nuestra empresa. Estas empresas se caracterizan por una fuerte relación con grandes empresas, una variada oferta de eventos, la gestión personalizada de proyectos para cada cliente y una relación débil con el mundo cultural. Éste último aspecto corresponde a la principal diferencia con la propuesta de nuestra empresa, cuyo Core Business corresponde precisamente a la inclusión de propuestas de alto valor artístico en la gran mayoría de sus proyectos. Este grupo no está cuantificado precisamente ya que no existen estudios o datos confiables respecto a la oferta existente, sin embargo, identificaron al menos treinta empresas que prestan servicios similares y en distintos ámbitos de los eventos corporativos, siendo las principales las empresas Tango1, Open Previa y IO Media Group, entre otras.

Conclusiones de la investigación de mercado.

8.1.7 Conclusiones

El estudio del tamaño del mercado indicó que mientras el mercado total corresponde a más de 6.000 empresas y 2.298 centros culturales, la participación de mercado objetivo es bastante pequeña en el caso de las empresas y bastante amplia en el caso de los centros. Estos datos señalarán de manera preliminar, cómo será el comportamiento de la empresa al entrar al mercado y cuán importante será una buena estrategia de posicionamiento en ambos.

8.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Desde el 3º mes de arranque del proyecto en etapa temprana “marcha blanca”, se utilizará el servicio AdWorks de Google, que permite publicar anuncios y enlaces patrocinados en las páginas de búsqueda de google (y en redes de contenido afiliadas).

Esto permite que mis potenciales clientes me encuentren mientras buscan lo que el negocio ofrece, en Google. Así, sólo pago cuando hacen clic en mi anuncio (para visitar el plataforma web o llamar).

¿Por qué usar Google Ads?

Atrae más clientes: Porque permite tener más visitas en tu plataforma web, aumentar las ventas online, recibir más llamadas y incentivar a mis clientes a regresar, al precio que yo estime diariamente. Por lo que, en una primera etapa de marcha blanca, será éste el medio principal. Además, permite medir el rendimiento: cuántos usuarios vieron mis anuncios, visitaron mi plataforma web o llamaron al negocio. Incluso, puedes dirigir tus anuncios a un tipo de usuario específico según la especialidad de tu negocio. Llega a las personas adecuadas en el momento exacto: Las personas encontrarán tu negocio cuando busquen en Google lo que tú ofreces.

Anuncios de forma local orientando mis anuncios en los primeros 6 meses a la zona centro del país.

FUNCIONAMIENTO: Se decide cómo llegar a nuestros clientes en 3 etapas.

Desde el 3º mes (marcha blanca): **ANUNCIOS DE BÚSQUEDA** Aparece en los resultados de búsqueda de Google.

Los anuncios de búsqueda se muestran junto a los resultados de las búsquedas que las personas hacen, al explorar productos o servicios como los que tú ofreces. Y sólo paga cuando hagan clic para ir a tu plataforma web o para llamarte por teléfono.

Campañas en la red de búsqueda

1º Creación de un anuncio de búsqueda.

2º Conecta con los clientes mediante el uso de palabras clave.

3º Definir el presupuesto. Decide cuánto quieres invertir por día \$3.500

Cómo verán el anuncio nuestros usuarios: Aparece arriba de los resultados de búsqueda cada vez que alguien escriba en Google palabras que coincidan con nuestras palabras clave y pagando sólo cuando hagan clic para ir a la plataforma web o para llamar por teléfono. Permite medir el rendimiento de la inversión y dispondremos de informes que permitirán evaluar el rendimiento de la campaña, con flexibilidad para hacer los ajustes para optimizar.

1 año: ANUNCIOS GRÁFICOS

Los clientes podrán ver en la plataforma web y en las aplicaciones a través de diferentes dispositivos. Los anuncios de Google Ads aparecen en más de 2 millones de plataformas web y más de 650.000 aplicaciones para que tus clientes puedan verte en todo momento y en todo lugar.

Se selecciona formato Texto: este incluye un título, dos líneas de texto y una URL.

La Red de Display de Google llega a más del 90% de los usuarios de Internet de todo el mundo. Y nos ofrece opciones especiales para que se pueda llegar a los que te interesan mediante palabras clave, datos demográficos y acciones de remarketing.

8.2.1 Precio

PRECIO: \$3.500 por día por 180 días. (Servicio AdWorks de Google)
Total: \$630.000

PUBLICIDAD EFECTIVA. Solo se paga cuando interactúen con mis anuncios, por ejemplo, cuando llamen a tu negocio o visiten la plataforma web. Puedes activarla y pausarla cuando quieras. Sin obligaciones ni costos por cancelación.

Precios flexibles. Se puede establecer fácilmente el precio que deseo pagar cuando alguien hace clic en mi anuncio. Y si cambio de idea, también es fácil modificarlo. Resultados en tiempo real. Las herramientas de AdWorks permiten conocer al instante los resultados de la inversión.

9 ANÁLISIS FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Como suele ocurrir en los emprendimientos tecnológicos en etapa temprana, los costos iniciales están principalmente vinculados a las horas-hombre dedicadas al proyecto. En el diseño del negocio de servicios intermediarios, la mayor parte de la implementación para llegar a nuestra primera versión, se realizó durante el equipo fundador, durante el 2017. Quedando “congelado” momentáneamente, para la escritura de este trabajo de tesis.

Lo único que se piensa externalizar en esta primera etapa (1 año), es el presupuesto de Desarrollo Web con: Desarrollo Personalizado del Sitio, con 1 Botón Autoadministrables y con Desarrollo 100% Responsive (Visualización Compatible con Smartphone). Con un total de \$358.950.

Resulta complejo estimar una valorización de la inversión inicial en un startup tecnológico, especialmente cuando se trata de servicios con un grado de innovación. Esto debido a que gran parte de las horas dedicadas no se traducen en un resultado concreto dado el proceso de ensayo/error. De todos modos, se realizó un ejercicio de valorización del producto para tener un estimado del valor de mercado del proyecto:

Inversión Inicial	\$ 12. 858.950
HH para desarrollo y diseño de contenidos	\$ 6.000.000
HH para programación digital: de sitio web y programación escénica	\$ 6.000.000
Marketing Mix Startup	\$ 630.000
Desarrollo dla plataforma web	\$358. 950

Tabla 28 Fuente de Información: Elaboración a partir de inversión para los 6 primeros meses de Startup.

9.2 VAN Y TIR

Como parte de la evaluación financiera, se realizó el ejercicio de calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR). Para el VAN se consideró una tasa de descuento del 20%.

	Costo Inicial del Proyecto	Ingresos netos del período	Ingresos netos del período	Ingresos netos del período	Ingresos netos del período	Ingresos netos del período
	0 período	1 período	2 período	3 período	4 período	5 período
Ingresos						
Membresías Empresas		\$ 450.000	\$ 465.000	\$ 480.000	\$ 495.000	\$ 510.000
Asesoría Centros Culturales		\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Proyectos por Adhesión		\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Creación de Proyectos		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
		\$ 14.950.000	\$ 14.965.000	\$ 14.980.000	\$ 14.995.000	\$ 15.010.000
Costos	0 período					
Página web	\$ 358.950	\$ 358.950	\$ 358.950	\$ 358.950	\$ 358.950	\$ 358.950
Marketing Mix	\$ 500.000					

Sueldo 1	\$ 6.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Sueldo 2	\$ 6.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Sueldo 3			\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Sueldo 4				\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
	\$ 12.858.950	\$ 1.858.950	\$ 2.358.950	\$ 2.858.950	\$ 2.858.950	\$ 2.858.950
Flujo	-\$ 12.858.950	\$ 13.091.050	\$ 12.606.050	\$ 12.121.050	\$ 12.136.050	\$ 12.151.050
Impuesto	-\$ 2.571.790	\$ 2.618.210	\$ 2.521.210	\$ 2.424.210	\$ 2.427.210	\$ 2.430.210
Flujo Neto	-\$ 10.287.160	\$ 10.472.840	\$ 10.084.840	\$ 9.696.840	\$ 9.708.840	\$ 9.720.840
VAN	\$ 19.643.871					
TIR	96%					

Tabla 29 Fuente de Información: Elaboración a partir de Tabla de ingresos para los 5 primeros años proyectados de Startup.

9.2.1 Ingresos

	ingresos	AÑO	1	2	3	4	5
Membresías Empresas	\$ 15.000	Numero de Membresías	30	31	32	33	34
Asesoría de gestión	\$ 350.000	Asesoría Centros Culturales	10	10	10	10	10
Proyectos por Adhesión	\$ 1.000.000	Proyectos por Adhesión	8	8	8	8	8
Creación de Proyectos	\$ 3.000.000	Creación de Proyectos	1	1	1	1	1
Factor Crecimiento	1,034126397						

Tabla 30 Fuente de Información: Elaboración a partir de los ingresos de primeros meses de startup.

9.2.2 Egresos

	COSTOS
Página web	\$ 358.950
Sueldo 1	\$ 500.000
Sueldo 2	\$ 500.000
Sueldo 3	\$ 500.000

Tabla 31 Fuente de Información: Elaboración a partir de lo egresos para cada mes de startup.

10 CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo la realización del diseño del plan de negocios para un startup de servicios de intermediación cultural. Este objetivo surge de la necesidad de generar una nueva empresa, con un plan de negocio enfocado en la industria creativa, que produzca rentabilidad dentro de los 3 primeros años, por lo que utiliza el modelo Lean startup, para contar con una estructura de implementación de su modelo de negocios.

Para cumplir con este objetivo, se desarrolló y siguió una metodología alineada con la consecución de los objetivos específicos estipulados. Esto comprendió la realización de un diagnóstico estratégico externo de la industria, un desarrollo de clientes para conocer sus necesidades específicas,

El diseño que se seleccionó para la realización del este plan de negocios, se basó por generar una cadena integrada de valor entre proveedores del mundo de las artes escénicas, y el mercado de contribuyentes jurídicos interesados en cultura, o interesados en franquicias tributarias. Al percibir las características tan distantes entre proveedores y mercado, es que se escogió comenzar con las diferentes alternativas que existen en innovación y startup. Para conseguirlo, se entregó un marco teórico que ubicó al lector, en el lenguaje, extensión y contexto de la Industria Creativa (Economía creativa, artes escénicas, startup, Design Thinking).

Se realizó un análisis externo de la industria PESTEL, y un análisis PORTER del mercado, concluyendo las oportunidades y amenazas que entregó el entorno. Concluyendo con los puntos clave que definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de la empresa y negocio .

Se propuso el Modelo de Desarrollo de Clientes, en su primera y segunda fase (descubrimiento de clientes y validación de los clientes) como alternativa a la investigación de mercado, pero trabajando con el cliente. Ayudó para este objetivo observar a los clientes, proveedores y distribuidores, realizando un diagnóstico previo de sus problemas y necesidades, encontrando finalmente una oportunidad de negocio.

El análisis interno de la industria realizado, cuantificó el tamaño de la industria creativa en Chile, equivalente a 495.425 personas con oficios culturales. Además, se analizó el volumen de proveedores de artes escénicas, quienes sólo 631 a lo largo e 11 años se involucró con la ley de donaciones con beneficios tributarios. y sus condiciones previsionales -de 2000 inscritos en sindicato y corporaciones, solo 76 personas tienen Isapre y afp-, y para saber el grado de informalidad existente equivalente al 25,5%. Se diagnostica la competencia entre diferentes tipos de franquicias tributarias de donaciones para 6 sectores, y se vislumbran los montos desembolsados en cultura por este medio, equivalentes a 30.013 millones de pesos para el año 2016.

Para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa, se realizó una propuesta de dos diferentes modelos. Se decide complementar dos modelos : el modelo Lean Canvas de Ash Maurya -más dúctil para una startup-, y se complementó con partes del modelo de cadena de valor de Porter, considerado apropiado esta mezcla para la creación de un startup con baja inversión inicial y en constante transformación. Esto permite realizar una síntesis de análisis interno, encontrando sus grandes fortalezas y debilidades .

Al ser una startup, se decide retrasar un plan de marketing de motores de búsqueda desde el 3 mes de iniciado el producto mínimo viable. Se decide comenzar con canales inbound por una comunicación pull, que permite a los clientes encontrarnos orgánicamente. Ya que se decidió, cuando aún no se cuenta con una propuesta de valor probada, no se justificó el dedicar esfuerzo o dinero al marketing basado en mensajería push. Por lo que se decidió primero vender manualmente, y después de 3 meses, automatizar.

Con todo lo anterior, se decide llevar a cabo el proyecto, que requiere de una inversión inicial de sólo \$1.650.000 mensuales, durante los 6 primeros meses de marcha blanca. Considerando un período de evaluación de 5 años, y un escenario base para la demanda, se obtuvo un VPN del negocio de \$19.643.871, una TIR del 96%, y un PRC de 1 año, todo lo anterior indicado en la viabilidad económica del proyecto de negocio. El análisis adicional de estos datos indica que, si bien se muestra una tasa interna de retorno elevada, ésta se explica por el bajísimo costo de inversión inicial y el rápido crecimiento de ingresos de la empresa derivada de la comercialización de proyectos ya externos de proveedores. Disminuyendo sustancialmente el riesgo.

Con todo lo anterior se logró desarrollar una evaluación financiera para el negocio, de la que se concluye que el proyecto es económicamente viable, basado en el análisis de los principales indicadores de rentabilidad.

Dado lo anterior, se concluye que el proyecto de creación de servicio de intermediación es rentable y se recomienda la ejecución del plan de negocios desarrollado para esta nueva empresa, teniendo siempre en cuenta todos los factores anteriormente mencionados.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2012.** *Cultura y Economía I.* [ed.] Miguel Ángel Viejo. Santiago: CNCA, 2012.
- . 2012. *ECONOMÍA Y CULTURA I.* Santiago: Edición CNCA, 2012.
- Creativa, Informe sobre la Economía. 2013.** unesco.org/culture. *www.unesco.org.* [En línea] 2013. <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>.
- Darwin, Charles. 1859.** *El Origen de las Especies (On the Origen of Especies).* [ed.] <http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/el-origen-de-las-especies-por-medio-de-la-seleccion-natural--0/html/>. Londres: Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, 1999, 1859. Vol. V.
- Enríquez, Juan. 2001.** *As the future Catches You.* New York: Three River Press, 2001.
- Buitrago, Felipe Restrepo y Duque, Iván Márquez. 2013.** *La Economía Naranja.* [ed.] Andrés Barragán. New York, Washington, USA : .Punto aparte Bookvertising, Banco Interamericano de Desarrollo, 2013. La Economía Naranja "Una Oportunidad Infinita".
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. 2016.** Economía-creativa: www.cultura.gob.cl. *www.cultura.gob.cl.* [En línea] marzo de 2016. <http://www.cultura.gob.cl/economia-creativa/secretaria-ejecutiva/>.
- Organización para las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO). 2010.** Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. *División de Expresiones Culturales e Industrias Creativas, Sector de la Cultura.* [En línea] 2010. [Citado el: 18 de marzo de 2018.] http://www.lacult.unesco.org/docc/prueba_06_largo.pdf.
- UNCTAD y la Unidad Especial para la Cooperación Sur-sur del PNUD. 2010.** Economía creativa, Informe 2010: Una Opción Factible de Desarrollo. *Análisis / Creativa Economía Reporte.* [En línea] 2010. http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). 2016.** "Principios Básicos del Derecho de autor y Derechos Conexos". *Conocimiento / Publicaciones.* [En línea] 2016. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_909_2016.pdf.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, hoy llamado Ministerio de las Culturas, Artes y Patrimonio. 2017.** Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa. *Economía Creativa / Publicaciones.* [En línea] 2 de mayo de 2017. [Citado el: 20 de marzo de 2018.] <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/plan-economia-creativa.pdf>.
- Cámara de Comercio de Santiago y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA). 2017.** *Guía para el exportador de Servicios Creativos / Regulación nacional y mecanismos para evitar la doble tributación.* Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), HOY Ministerio de las Culturas, Artes y Patrimonio. Santiago : CNCA, 2017. pág. 114. 978-956-8126-18-6.

- Grupo de Trabajo de la meta 13 de eLAC2007 (<http://www.cepal.org/SocInfo/eLAC>).** 2008. *Industrias de Contenidos en Latinoamérica*. Programa Sociedad de la Información de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas (CEPAL) . 2008.
- UNESCO; Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC); y EY (anteriormente Ernst & Young).** 2015. Cultural times: The 1st global map of cultural and creative industries. (Tiempos de cultura – el primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas). unesco.org/serviciodeprensa. [En línea] diciembre de 2015. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ERI/pdf/EY-Cultural-Times2015_Low-res.pdf.
- Steve Blank y Bob Durf.** 2012. *"The Startup Owner's Manuel"*. California, EEUU. : Centro Libros PAFF, S.L.U., 2013, 2012. 978-84-9875-283-0.
- Comisión de las Comunidades Europeas.** 2001. LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. O/SS. [En línea] 18 de Julio de 2001. [Citado el: 19 de Septiembre de 2018.] <http://www.oiss.org/atprlja/?Libro-verde-sobre-Responsabilidad>.
- Palencia-Lefler Ors, Manuel.** 2007. Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Dipòsit digital de documents de la Universitat Autònoma de Barcelona*. [En línea] 2007. [Citado el: 20 de Septiembre de 2018.] <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p153.pdf>.
- Fortaleciendo la sociedad civil: el rol de los incentivos tributarios en las donaciones.** 2017. PolíticasPublicasUc.cl. *Centro UC Políticas Públicas*. [En línea] Marzo de 2017. [Citado el: 21 de Septiembre de 2018.] https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2017/04/Informe-Final-Incentivos-Tributarios-_11042017.pdf.
- Santos, Luis Felipe Solano.** 2009. *RELACIONES PÚBLICAS: PATROCINIO Y MECENAZGO / PUBLIC RELATIONS: SPONSORSHIP AND PATRONAGE*. Madrid : Revista de Comunicación Vivat Academia, 2009.
- Cristian Antoine Faúndez “El mecenazgo y el Patrocinio, más que una cuestión terminológica”.** 2011. Patrocinio y Mecenazgo. Blog especializado en nuevas formas de Financiación Privada. *Los expertos hablan*. [En línea] 23 de Marzo de 2011. [Citado el: 22 de Septiembre de 2018.] <https://patrocinioymecenazgo.wordpress.com/2011/03/23/el-mecenazgo-y-el-patrocinio-mas-que-una-cuestion-terminologica-por-cristian-antoine-faundez/>.
- Rodríguez, Alba González.** 2015. CROWDFUNDING DE RECOMPENSA factores clave para un proyecto de éxito. *Universidad Pontificia Comillas*. [En línea] 2015. [Citado el: 22 de Septiembre de 2018.] <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4512/TFG001302.pdf?sequence=1>.
- CNCA, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de la Región Metropolitana.** 2013. *La Responsabilidad Social Empresarial y su aporte a la Cultura*. Santiago : Gestión Social, consultora experta en RSE, 2013. 978-956-352-053-8.

- Morales, Héctor y Quinteros, Paola. 2006.** LA LEY DE DONACIONES CULTURALES MOTIVACION DE LAS EMPRESAS QUE APORTAN SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN. *Repositorio de la Universidad de Chile*. [En línea] Enero de 2006. [Citado el: 23 de Septiembre de 2018.] http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108399/morales_h.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Fernández, José Luis y Bajo, Anna. 2012.** *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. [Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC. No 6 Vol 6. Segundo semestre. Págs. 130 a 143] España : s.n., 2012. DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07.
- Antoine, Cristian. 2009.** Boletín Gestión Cultural. *América Latina y las políticas públicas de mecenazgo privado a la cultura: ¿Una nueva oportunidad perdida?* [En línea] Junio de 2009. [Citado el: 23 de Septiembre de 2018.] http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316762967_bgc18-CAntoine.pdf.
- Rausell Köster, Pau, Montagut Marqués, Julio y Minyana Beltrán, Tomás. 2013.** *HACIA NUEVOS MODELOS DE FINANCIACIÓN CULTURAL ¿RENOVAR EL MECENAZGO?* [Revista] Valencia : Economía Aplicada a la Cultura y Turismo (ECONCULT). Universidad de Valencia, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2013.i14.17>.
- John Mullins y Randy Komisar. 2010.** *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. [ed.] Harvard Business School Publishing Corporation. Cambridge : Profit Editoria, 2010. 9788 41573 5243.
- Maurya, Ash. 2014.** *Running Lean: Como itireran de un plan A a un plan que funcione*. España : O'Reilly Nedia, Inc., 2014. 978-1-449-30517-8.
- Catastro de infraestructura cultural, Pública y Privada. 2017.** Ministerio Nacional de la Culturas, las Artes y el Patrimonio. *Cultura.gob.cl*. [En línea] Junio de 2017. [Citado el: 10 de 01 de 2018.] <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/catastro-infraestructura-publica-privada.pdf>.
- “Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”. 2017.** *Informe Final, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes "CNCA"*. Santiago : Asesorías Integrales para el Desarrollo Social, ASIDES Ltda, 2017. 1725-65-LE17.
- Steve Blank y Bob Dorf. 2016.** *"El Manual del Emprendedor"*. [ed.] José Antonio de Miguel y Javier García Álvarez. Barcelona : Gestión 2000, 2016.

12 ANEXOS

12.1 **ANTAGONISMO HISTÓRICO ENTRE CULTURA Y ECONOMÍA**

Como la economía y la cultura en el ejemplo de la moneda:


El dinero es el principal intermediario de las relaciones económicas actuales. Condiciones técnicas relacionadas con la capacidad productiva, económica y seriedad institucional.		Portador de la identidad cultural de cada región. Símbolos culturales más importantes y sus íconos históricos más reconocidos adornan y respaldan el valor de sus monedas.
---	---	--

Tabla 32 Fuente de información: creación a partir de texto "Economía Naranja", Banco Interamericano del Desarrollo (BID).

Cultura y Economía son complementarias y se encuentran en sus diferencias, creando y aprovechando nuevas oportunidades. Arriesgarse con ideas nuevas requiere y exige coraje.

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”. (Darwin, 1859).

Ponerse de acuerdo a propósito de temas importantes, sobre todo cuando se involucra la volatilidad del factor humano, es complejo. Este es el caso de la cultura:

$$\frac{(\text{CULTURA} + \text{ECONOMÍA}) \times (\text{antagonismo tradicional})}{= \text{!!!Receta perfecta para el desastre!!!}} \quad (\text{Buitrago, y otros, 2013})^{52}$$

Ilustración 22 Fuente de información: creada a partir de texto "Economía Naranja", realizado por el Banco Interamericano del Desarrollo BID.

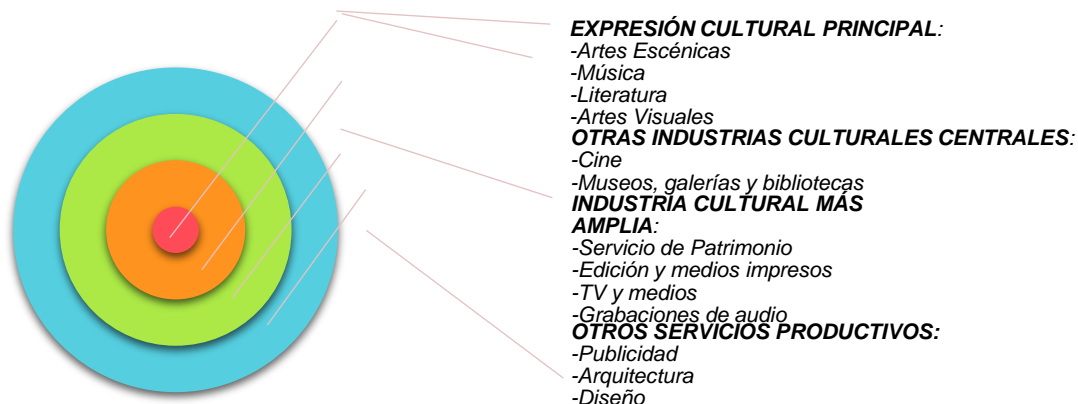
12.2 **CÓMO SE COMPONE LA ECONOMÍA CREATIVA O ECONOMÍA NARANJA:**

Elaborado el año 2008 por David Throsby, el siguiente **“Modelo de Círculos Concéntricos de la Industria Cultural”**, refleja las industrias culturales a través de una serie de círculos. A partir de las investigaciones y propuestas de análisis acerca de la relación que estas disciplinas generan entre sí, postula en concepto de círculos concéntricos, estableciendo que la “Industria Cultural” estaría conformada por diferentes sectores que se entrelazan y potencian entre ellos. Estos sectores creativos, con énfasis

52 “Economía Naranja” fue preparado para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por Felipe Buitrago e Iván Duque de la Oficina de Relaciones Externas (EXR). Buitrago, ha trabajado en el desarrollo de la Economía Naranja por más de once años, desde varios ángulos: Ministerio de Cultura de Colombia, British Council, Observatorio Iberoamericano de Derecho de Autor (ODAI), consultor independiente y profesor universitario.

en el valor cultural, conforman capas que agrupan a sectores de características similares que se relacionan con otras capas por medio del traspaso de contenido y herramientas disciplinares de apoyo:

Ilustración 23 Fuente de información: creación a partir de "Modelo de Círculos Concéntricos de la Industria Cultural" (2008), por David Throsby.



La **UNESCO**, ya en el año 2009, publica el "Marco de Estadísticas Culturales" (MEC) que tuvo como objetivo cubrir el aspecto más amplio posible relacionado con las actividades de producción, distribución y uso de la cultura. Para su realización, dividieron la medición en dos grandes ámbitos: "**Dominios Relacionados**", que abarcó otras actividades económicas y sociales consideradas "parcialmente culturales" o más frecuentemente asociadas con actividades "recreacionales o de tiempo libre"; y "**Dominios Culturales**" que representan un conjunto común de actividades económicas (producción de bienes y servicios) y sociales (participación en '**eventos culturales**') que tradicionalmente han sido considerados de naturaleza "estrictamente cultural".

Por otra parte, la **UNCTAD** durante el año 2010, clasifica a las Industrias Creativas en cuatro grandes áreas: Patrimonio, Artes, Medios y Creaciones Funcionales, como muestra el diagrama a continuación:



Ilustración 24 Fuente de información: creación a partir de "Clasificación de las Industrias Creativas de la UNCTAD" del libro "El Informe de Economía Creativa" (2010).

12.3 LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA, BASADA EN DESCRIPCIONES REALIZADAS POR DIFERENTES ORGANISMOS CULTURALES:

ORGANIZACIÓN	DEFINICIÓN DE INDUSTRIA CREATIVA
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	<i>“Las industrias culturales y creativas son aquellas que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por el derecho de autor y pueden tomar la forma de un bien o servicio. Incluyen además toda producción artística o cultural, la arquitectura y la publicidad.”</i> (Organización para las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), 2010) ⁵³
Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)	<i>“La industria creativa se define como un conjunto de productos basados en el conocimiento, con un contenido creativo, valor económico y cultural y un mercado objetivo. Comprende el ciclo de la creación, producción y distribución de los bienes y servicios que usan la creatividad y capital intelectual como aporte principal, lo que generó la definición que usan algunos países de “industrias culturales creativas”.</i> (UNCTAD y la Unidad Especial para la Cooperación Sur-sur del PNUD., 2010) ⁵⁴
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)	<i>“El derecho de autor se aplica a las creaciones literarias y artísticas, que comprende toda obra original, independientemente de lo que valga desde el punto de vista literario o artístico (...todas las producciones en el campo literario, científico y artístico, cualquiera que sea el modo o forma de expresión) ...la protección del derecho de autor y los derechos conexos cumple el doble objetivo de preservar y desarrollar la cultura nacional y brindar un instrumento para la explotación comercial.”</i> (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2016) ⁵⁵
Ministerio de las Culturas, Artes y Patrimonio	<i>“La economía creativa es aquella que tiene su origen en la creatividad, las habilidades y el talento y que, de paso, busca el bienestar y la creación de trabajos a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual. La economía creativa representa el quinto sector económico más grande en términos de volúmenes de venta...⁵⁶ Es un sector económico que genera empleo, desarrollo humano, inclusión social y que cuenta con un alto componente de emprendimiento, innovación y creación de valor, y representa una nueva vida para que países como Chile den el salto a áreas de valor agregado, inclusión social y en una mejor distribución del ingreso.”</i> (Cámara de Comercio de Santiago y Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 2017) ⁵⁷
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	<i>“Este sector de la Economía se dedica a definir políticas y estrategias para productos que tienen al mismo tiempo, potencial económico y valor simbólico (mensajes, identidad, valores). Las industrias creativas incluyen también todas las formas artísticas de la alta cultura a la popular, como la artesanía, el designó, el patrimonio cultural, el turismo cultural, los equipos culturales (museos, teatros, cines), así como el trabajo conjunto de la cultura, el turismo y la educación como forma de llegar al desarrollo sustentable.”</i> (Grupo de Trabajo de la meta 13 de eLAC2007 (http://www.cepal.org/SocInfo/eLAC), 2008) ⁵⁸

Tabla 33: Elaboración propia, inspirada en el texto “Economía Naranja”, modificando el “Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido” (DCMS) por el “Ministerio de las Culturas, las Artes y Patrimonio de Chile”, además de actualizar los conceptos.

⁵³ La publicación realizada por la UNESCO, llamada “Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas” (2010) fue elaborada por la división de Expresiones Culturales e Industrias Creativas, sector cultura. El texto extraído se encuentra en: Glosario “Industrias Culturales y Creativas UNESCO” pág. 139.

⁵⁴ Extraído desde el informe “Economía Creativa 2010”; Definiciones y conceptos, pág. 338. Trabajo liderado por la UNCTAD y la Unidad Especial para la Cooperación Sur-Sur del PNUD. Éste, presenta la amplia perspectiva del sistema de Naciones Unidas en este tema emergente, como ejemplo de cooperación interinstitucional.

⁵⁵ Del texto “Principios Básicos del Derecho de autor y Derechos Conexos” publicado en la plataforma web de la OMPI. Pág. 7 “Obras Protegidas por Derecho de autor” y Artículo 2 del Convenio de Berna; y pág. 32 “Beneficio para los países en Desarrollo”

⁵⁶ DIRECON: octubre 2016: Chile un buen proveedor de servicios para el mundo: Industrias creativas y videojuegos.

⁵⁷ Extraído del texto “Guía para el exportador de Servicios Creativos”, Capítulo 2: La economía Creativa, pág. 1

⁵⁸ Pág. 16, extraído del Capítulo 4: Industria Creativa e Industria de Contenidos, del texto Industrias de Contenidos en Latinoamérica. Esta investigación es el resultado de los trabajos realizados por el Grupo de Trabajo de la meta 13 de eLAC2007 (<http://www.cepal.org/SocInfo/eLAC>).

12.4 TAMAÑO DE LA ECONOMÍA CREATIVA EN EL MUNDO:

Comienzan a aparecer datos en las ediciones 2008, 2010 y 2013, del “Informe sobre la Economía Creativa” realizada por la “Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo” (UNCTAD) en conjunto con el “Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas” (PNUD), proporcionando un marco sólido para identificar y entender el funcionamiento de la economía creativa como sector económico transversal, mostrando que:

“...la inversión en los sectores culturales y creativos puede ser una poderosa opción para el desarrollo, aportando pruebas que, a pesar de la grave recesión que se dio durante el 2008, la economía creativa continuó creciendo en todas partes y, generalmente, más rápidamente que otros sectores, sobre todo en los países de Latinoamérica.” (UNCTAD y la Unidad Especial para la Cooperación Sur-sur del PNUD., 2010)

La tendencia enfocada en el alto potencial de crecimiento que tiene esta industria, se ve reflejada en el informe sobre la “Economía Creativa: Ampliar los Causas del Desarrollo Local” (edición especial 2013), publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2013), señalando:

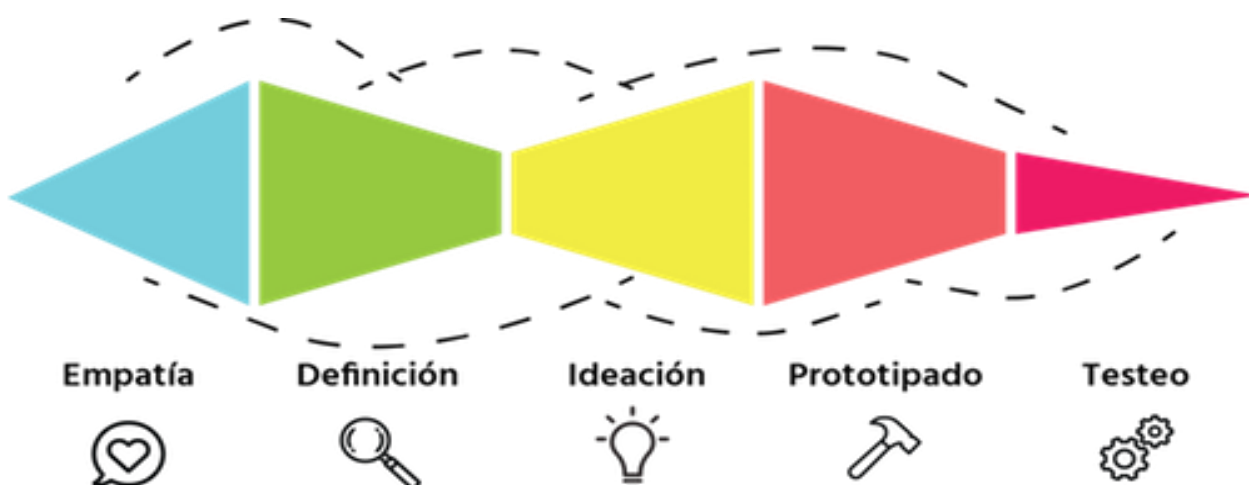
“Como motor de desarrollo, la creatividad y la cultura son reconocidos por el valor económico que las industrias culturales y creativas generan en términos de generación de empleo, y por los modos en que estimulan la aparición de nueva tecnologías o ideas creativas. Más importante aún, los beneficios no monetizados de la cultura también impulsan el desarrollo y pueden llevar a un cambio transformativo cuando los individuos y las comunidades tengan la capacidad de asumir como propios sus procesos de desarrollo, incluyendo el uso de recursos, habilidades y conocimientos locales, así como diversas expresiones creativas y culturales. Asumir esta responsabilidad contribuye a reforzar el capital social de una comunidad y fomenta la confianza, lo que a su vez puede resultar en desarrollo económico y social inclusivo, sustentabilidad medioambiental, paz y seguridad.” “...En el mundo actual, la economía creativa se ha convertido en una fuerza transformativa poderosa. Su potencial para el desarrollo es inmenso y está a la espera de ser desbloqueado. Es uno de los sectores que más rápido está creciendo en la economía mundial, no sólo en términos de generación de ingresos, sino también en lo que respecta a la creación de empleos y el aumento de los ingresos en exportaciones”.⁵⁹ (Creativa, Informe sobre la Economía, 2013 pág. 17 y 15).

⁵⁹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). “INFORME SOBRE LA ECONOMÍA CREATIVA 2013 edición especial: Ampliar los Cauces del Desarrollo Local”. Pág. 17 (2013). <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf> Revisado en diciembre 2017.

SECTOR DE LA INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA	INGRESOS (2013, US\$)	EMPLEO (puestos de trabajo)
Televisión	477	3.527.000
Artes Visuales	391	6.732.000
Periódicos y Revistas	354	2.865.000
Publicidad	285	1.953.000
Arquitectura	222	1.668.000
Libros	143	3.670.000
Juegos	99	605.000
Artes Performáticas	127	3.538.000
Películas	77	2.484.000
Música	65	3.979.000
Radios	43	502.000
TOTAL (antes de retirar un conteo doble)	2.285*	31.524.000*
TOTAL (menos conteo doble)	2.253	29.507.000
*Cifra Redondeada		

Tabla 34 Fuente de información: creación a partir de "Cultural times: The first global map of cultural and creative industries". (Tiempos de cultura – el primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas), EY, 2015.

12.5 PROCESO CREATIVO DE METODOLOGÍA DESIGN THINKING



EMPATIZA:	DEFINE:	IDEA:	PROTOTIPA:	TESTEA:
El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando, y también de su entorno.	Durante la etapa de Definición, debemos cribar la información recopilada durante la fase de Empatía y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas	La etapa de Ideación tiene como objetivo la generación de un sinfín de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento	En la etapa de Prototipo volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que	Durante la fase de Testeo, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estamos desarrollando. Esta fase es crucial, y nos ayudará a identificar mejoras

Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades.	perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.	expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.	debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.	significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que estábamos buscando.
---	--	---	---	--

Tabla 35: Proceso de metodología Design Thinking

12.6 INCUBADORAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA:

Incubadora	Institución	Especialización	Teléfono	Sitio Web
Imagine Lab	Microsoft	Proyectos con base tecnológica	(2) 2354 4704	www.imaginelab.cl
Start Up Chile	Start Up Chile	Multisectorial		www.startupchile.org
Red de Emprendimiento INACAP	Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP)	Multisectorial	(2) 2303 7530	www.inacap.cl/emprende
Incubadora ME	Club Mujeres Empresarias S.A	Multisectorial	(2) 2896 9300	www.me.cl
Incubadora de negocios Elevaglobal	Incubadora de Negocios Elevaglobal SpA	TICS, aplicaciones móviles	(2) 2864 5681	www.magicalstartups.com
Innovo USACH	Universidad de Santiago de Chile	Ingeniería, biotecnología, medioambiente y alimentos	(2) 27184700	www.innovo.cl
Acción Incuba	ONG Corporación Acción Emprendedora	Multisectorial	(2) 2248 9150	www.accionemprededora.org
Corporación Santiago Innova	Corporación Santiago Innova	Aplicaciones móviles, SaaS e innovaciones tecnológicas	(2) 2770 4200	www.innova.cl
Emprende FCH	Fundación Chile	TIC's	(2) 2240 0356	www.fch.cl/emprende
Incuba UC	DICTUC S.A.	Proyectos con base tecnológica	(2) 2354 4704	www.incubauc.cl

Tabla 36 Fuente de información: Elaboración a partir de la selección de las principales incubadoras en la Región Metropolitana

12.7 LEY DE DONACIÓN CULTURAL:

La ley de donaciones con fines culturales es un mecanismo que fomenta la intervención privada, tanto de empresas como de personas, en el financiamiento de proyectos artísticos, patrimoniales o culturales. Corresponde al artículo 8º de la Ley N° 18.985, de Reforma Tributaria, aprobado en junio de 1990 por el Parlamento. En el citado artículo 8º, que por sí mismo constituye una ley, se apunta a poner a disposición de la cultura nuevas fuentes de financiamiento, para beneficiar a la más amplia gama de disciplinas, actividades, bienes y proyectos artístico-culturales.

El año 2013, se promulgó una nueva **ley de donaciones con fines culturales N°20.675** que fundamentalmente amplía de dos a seis tipos de donantes e incorpora como nuevos beneficiarios a la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos y, por primera vez, a los propietarios de inmuebles patrimoniales. Así también, amplía los plazos de ejecución de las iniciativas y establece mecanismos de seguimiento y fiscalización de los proyectos.

LEY 18.985, MODIFICADA POR LEY 20.675 DONACIÓN CON FIN CULTURAL.	
Marco General:	Mecanismo que estimula la intervención privada (empresa o personas) en el proyecto de financiamiento artístico y culturales. En la ley chilena, el Estado y el sector privado participan por igual en el financiamiento que se acoge a este beneficio.
Crédito Tributario:	Es el Fisco quien aporta el financiamiento, mediante un crédito tributario equivalente a la mitad de la donación, lo que significa en la práctica una renuncia del Estado al cobro de esa parte del tributo. Para las empresas (primera categoría), aquella parte de la donación que no puede deducirse como crédito (50% restante), constituirá gasto necesario para producir la renta, lo que permite en la práctica a quienes tributan en primera categoría, deducir de su impuesto a la renta, hasta el 100% del monto donado.
Topes, límites:	La exención tiene un tope anual de 14.000 Unidades Tributarias mensuales por contribuyente y es deducible sólo en el momento en el que el donante efectúe su declaración anual de impuestos en abril de cada año. Para el caso de las empresas de primera categoría, las donaciones no pueden exceder en un año al 2% de la Renta Líquida Imponible.
Restricciones en Empresas de Primera Categoría:	Sólo pueden ser donantes quienes: obtengan utilidad en su ejercicio financiero (es decir, fuera todos quienes mantengan deuda de un ejercicio al otro); y quienes tributan sobre renta efectivas (es decir, contabilidad completa). Por lo tanto, no pueden realizar donaciones todos los que cancelen un impuesto único sobre la base de una renta presunta, ni empresas del Estado o que el Estado aporte más de 50%.
Tipo de donación:	Se pueden efectuar en dinero en especies: Dinero; deben destinarse a la adquisición de los bienes necesarios para llevar a cabo el proyecto, al funcionamiento en general o a las actividades del mismo. Especies; bienes nuevos o usados, corporales e incorporales. Incluye la emisión de instrumentos públicos cuando corresponda (escritura pública) cuando se trate de bienes inmuebles para acreditar el dominio o la propiedad del bien donado.
Las donaciones sólo pueden orientarse hacia proyectos APROBADOS previamente por el Comité Calificador de Donaciones Culturales Privadas.	

Tabla 37 Fuente de Información: Elaboración propia resumiendo los aspectos fundamentales acerca de la LEY DE DONACIONES CON FINES CUTURALES para diseño de una startup.

12.8 DERECHOS DE LOS PROVEEDORES ESPECIALISTAS EN ARTES (ARTISTAS):

- 1) Derecho a crear y difundir la obra.
- 2) Derecho de autor (morales y patrimoniales).
- 3) Derechos Laborales.

1. DERECHO A CREAR Y DIFUNDIR LA OBRA.

La Constitución Política de la República de Chile asegura la libertad de creación y difusión de las obras. También garantiza la libertad de emitir opinión y la de informar, sin censura

previa, en cualquier forma y por cualquier medio. Esto indica que, por ningún medio, es legal censurar o evitar la circulación, exhibición, distribución o difusión de una obra.

2. DERECHOS DE AUTOR.

La Constitución también garantiza “el derecho de autor sobre sus creaciones intelectuales y artísticas de cualquier especie, por el tiempo que señale la ley y que no será inferior al de la vida del titular”.

La ley de propiedad intelectual regula esta materia reconociendo tanto los derechos morales como los patrimoniales.

Derechos morales:

Derecho a reivindicar la paternidad de la obra, asociando a la misma su nombre o seudónimo.

Derecho a oponerse a toda deformación, mutilación, u otra modificación hecha sin expreso y previo consentimiento.

Derecho a mantener la obra inédita.

Derecho a autorizar a terceros a terminar la obra inconclusa, previo consentimiento del editor o del cesionario si los hubiere.

Derecho a exigir que se respete su voluntad de mantener la obra anónima o seudónima mientras ésta no pertenezca al patrimonio cultural común.

Estos derechos son irrenunciables e intransferibles

Los artistas, intérpretes y ejecutantes de obras o fijaciones audiovisuales tienen además una regla específica, que “establece normas sobre los derechos morales y patrimoniales de los intérpretes de las ejecuciones artísticas fijadas en formato audiovisual” que les da el derecho a reivindicar la asociación de su nombre sobre sus interpretaciones o ejecuciones, entre otras materias.

Derechos patrimoniales:

Se refiere al derecho del autor de beneficiarse con la utilización, reproducción, distribución, comunicación y transformación de la obra. El artista puede transferirlos u otorgar autorizaciones para que terceros utilicen la obra en alguna de las formas o por alguno de los medios que la ley permite. Los derechos patrimoniales son:

El derecho de comunicación pública,

El derecho de reproducción,

El derecho de transformación

El derecho de distribución.

La ley “establece normas sobre los derechos morales y patrimoniales de los intérpretes de las ejecuciones artísticas fijadas en formato audiovisual” indica expresamente el

derecho irrenunciable e intransferible de estos artistas de percibir una remuneración por actos en que se encuentren fijadas o representadas sus interpretaciones o ejecuciones audiovisuales.

3. DERECHOS LABORALES

La legislación chilena establece que las relaciones profesionales deben estar mediadas por un contrato escrito.

Establece el deber de determinar el plazo de duración de la relación de trabajo, pudiendo pactarse por un plazo fijo, por una o más funciones, por obra, por temporada o por proyecto. El plazo puede ser inferior a tres días.

El contrato de trabajo en ningún caso podrá afectar la libertad de creación del artista.

Establece que la jornada de trabajo no podrá exceder las 10 horas y regula descansos. Indica que el empleador deberá proveer de traslado, alimentación y alojamiento del trabajador en caso de que las obras o el proyecto artístico se realicen en una ciudad distinta a donde el artista reside.

Regula los plazos de pago de las remuneraciones en el caso de ser contratos por menos de 30 días.

Establece que, para el uso y explotación comercial de la imagen del trabajador, para fines distintos al objeto principal de la contratación, éste deberá autorizar expresamente. Indica que los derechos de propiedad intelectual en ningún caso se verán afectados por estas disposiciones.

El texto está basado en la legislación vigente y en el Código de Buenas Prácticas profesionales para las Artes Visuales en Chile realizado por Arte Asociado Contemporáneo, ACA, miembro de la UNA.

12.9 TABLA COMPARATIVA DE TIPOS DE INVESTIGACIONES DE MERCADO CREADO:

	Tipo de Datos	Recursos Necesarios	Complejidad Estratégica	Mercado abarcar ^a
Investigación exploratoria cualitativa	Al Comienzo, primeras decisiones.	Corto tiempo y poco dinero.	Encuestas o test. información sobre los consumidores, preferencias, situación económica, etc.	
Investigación concluyente cuantitativa	Mucho mas exacto	Tiempo largo y Más dinero que el anterior.	Encuestas a mayor cantidad de personas, Conclusiones Concretas y estadísticas	
Investigación primaria o investigación de campo	A través de empresas que obtienen datos de la competencia	Más cara, empresa externa.	Datos de Competencia: qué productos vende, a cuánto los vende, cuánto produce, a quién vende, etc.	Información interesante, seria y veraz
Investigación secundaria o investigación de gabinete	Se consigue información que es pública	Costo H.H	Todos tienen acceso a ella.	

Investigación continua	En un mismo sector geográfico y de forma periódica.	Alto	Se detectan cambios en las preferencias, nuevos focos o lugares de actuación o factores que puedan afectar o alterar los gustos
Desarrollo de Clientes, etapa "Búsqueda" (Blank) Design Thinking	Trabaja con el usuario, cliente y modifica con su feedback	Prototipo	Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores del producto. De ahí su nombre, que en español se traduce de forma literal como "Pensamiento de Diseño", o "La forma en la que piensan los diseñadores".
Investigación puntual.			Se realiza a un grupo social determinado (por ejemplo, mujeres entre 20 y 25 años), por un determinado producto (pintalabios) y en un momento del tiempo concreto (temporada verano 2017).
Investigación motivacional	Investigación con fines comerciales.	Más cara, empresa externa-	Se realiza una reunión de un reducido grupo de gente donde los temas que se tratan son conducidos por un psicólogo especializado en el área, quien va marcando y guiando dicha reunión.
Investigación experimental			Se realizan ciertos experimentos a los consumidores con el fin de evaluar su reacción ante varias acciones comerciales (por ejemplo: disgusto, curiosidad, cercanía, etc.).
Investigación aplicada			Este tipo de investigación de mercado está orientada a detectar en qué falló una determinada estrategia.

Tabla 38: Elaboración propia, cuadro comparativo de múltiples clases de investigación de mercado.

12.10 METODOLOGÍA RUNNING LEAN

Para ir sistematizando y disminuyendo el riesgo, habla de tres etapas distintas para crear una startup:

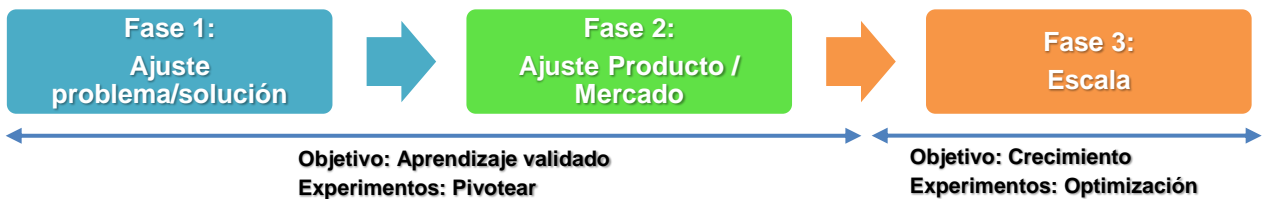


Ilustración 25: Elaboración propia a partir de Ash Maurya y su libro "Running Lean" sobre las tres fases de una startup.

Fase 1: Problema/Solución	Fase 2: Producto/Mercado	Fase 3: Escala
<i>¿Existe un problema que merece la pena solucionar?</i>	<i>¿He creado algo que la gente quiere?</i>	<i>¿Cómo acelerar el crecimiento?</i>

<p>¿Es algo que el cliente quiere? (¿es obligatorio resolver?) ¿Pagará por ello? De lo contrario ¿quién lo hará? (¿es viable?) ¿Puede Solucionarse? (¿es factible?)</p> <p>Para esta etapa, se desarrollará una combinación de estudio cualitativo del cliente y técnicas de entrevista, que trataremos en detalle a continuación.</p>	<p>Para esta etapa, luego de haber realizado el estudio o entrevistas, se determinará el mínimo de funciones y características necesarias para abordar el conjunto de “problemas” en los que nos enfocaremos en este estudio. Lo llamaremos Producto Mínimo Viable (PMV), utilizando métricas cuantitativas y cualitativas para medir el ajuste “producto/mercado” de la fase 2.</p>	<p>El ajuste producto/mercado, pero centrando la atención en el crecimiento.⁶⁰</p>
--	--	---

Tabla 39: Elaboración propia a partir de Ash Maurya y su libro "Running Lean" sobre las tres fases de una startup.

12.11 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE MOSTRADO A NUESTROS CLIENTES, CREADO EN UNA PRIMERA INSTANCIA, EN WWW.WIX.COM:





"NOMBRE SITIO"

Portafolio de Espectáculos Escénicos

&

Asesoría administrativa y financiera en cultura

Inicio Quiénes somos Asesórate con nosotros Espectáculos Multidisciplinarios Más

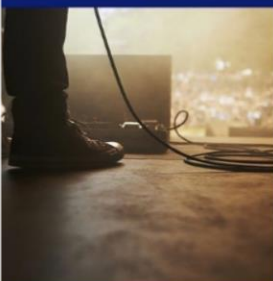
123-456-7890



- Teatro
- Música
- Danza / Baile
- Interdisciplinario
- Otros

MULTIMEDIA

Una travesía visual



PINCHAR EL ALMA

Eche un vistazo



CAMBIO DE DIRECCIÓN

Eche un vistazo

SIENTE EL RITMO

Presiona reproducir



PINCHAR EL ALMA

Presiona reproducir



12.12 FORMULARIO DECLARACIÓN DE RENTA (F22)

República de Chile

03

07



AÑO TRIBUTARIO 2017
Impuestos Anuales a la Renta

F22

VÁLIDA PARA PAGAR EN BANCOS E INSTITUCIONES RECAUDADORAS

	TIPOS DE RENTAS Y REBAJAS		CRÉDITO POR IMPTO. 1a CATEGORÍA EMPRESARIO INDIVIDUAL	CRÉDITO POR IMPUESTO 1a CATEGORÍA	RENTAS Y REBAJAS		
RENTAS AFECTAS	1	Retiros (Arts. 14, 14 bis y 14 quáter).	847	600	104	+	
	2	Dividendos distribuidos por S.A., C.P.A. y S.p.A. (Arts. 14, 14 bis y 14 quáter).		601	105	+	
	3	Gastos rechazados pagados y otras partidas a que se refiere el Inc. 3° Art. 21.			106	+	
	4	Rentas presuntas de: Bienes Raíces, Minería, Explotación de Vehículos y otras (Art. 34).		603	108	+	
	5	Rentas propias determinadas según contabilidad simplificada, planillas, contratos y otras rentas.		954	955		
		Rentas por participación en sociedades que determinen rentas según contabilidad simplificada, planillas, contrato y otras rentas.		956	957		
		Rentas obtenidas de contribuyentes acogidos a letra A del artículo 14 Ter (Propias y por Participaciones en Sociedades).		958	959		
		Total Rentas determinadas según código [604]= códigos [954]+[956]+[958] y código [109]= códigos [955]+[957]+[959].		604	109		+
	6	Rentas percibidas de los Arts. 42 N° 2 (Honorarios) y 48 (Rem. Directores S.A.), según Recuadro N° 1.			110	+	
	7	Rentas de capitales mobiliarios (Art. 20 N° 2), Retiros de ELD (Arts. 42 ter y quáter), Fondos Mutuos y Ganancias de Capital (Art. 17 N° 8), etc.		605	155	+	
8	Rentas exentas del Impuesto Global Complementario (Art. 54 N° 3).		606	152	+		
9	Rentas del Art. 42 N° 1 (sueldos, pensiones, etc.).			161	+		
BASE IMPONIBLE IUSC O GLOBAL COMPLEMENTARIO O ADICIONAL REBAJAS A LA RENTA	10	Incremento por Impuesto de Primera Categoría.	159	Incremento por impuestos pagados o retenidos en el exterior.	748	749	+
	11	Impuesto Territorial pagado en el 2016.	166	Donaciones Art. 7° Ley N° 16.282 y D.L. N° 45.	907	764	-
	12	Pérdida en operaciones de capitales mobiliarios y ganancias de capital según líneas 2, 7 y 8 (ver Instrucciones).			169	-	
	13	SUB TOTAL (Si declara Impuesto Adicional trasladar a línea 48 ó 49).			158	=	
	14	Cotizaciones previsionales correspondientes al empresario o socio (Art. 55 letra b).			111	-	
	15	Intereses pagados por créditos con garantía hipotecaria, según Art. 55 bis.	750	Dividendos Hipotecarios pagados por Viviendas Nuevas acogidas al DFL N° 2 según Ley N° 19.822	740	751	-
	16	20% Cuotas Fdos. Inversión adquiridas antes del 04-06-93.	822	Ahorro Previsional Voluntario según inciso 1° Art. 42 bis.	765	766	-
	17	BASE IMPONIBLE ANUAL DE IUSC o IGC (Registre sólo si diferencia es positiva).			170	=	
	18	Impuesto Global Complementario o IUSC según tabla (Art. 47 ó Art. 52).			157	+	
	19	Impuesto Global Complementario sobre intereses y otros rendimientos (Art. 54 bis)			1017	+	
IUSC O IMPUESTO GLOBAL COMPLEMENTARIO CRÉDITOS AL IMPUESTO	20	Débito Fiscal por Ahorro Neto (Negativo según Recuadro N° 4 (N° 5 letra A y ex letra B Art. 57 bis).			201	+	
	21	10% Tasa Adicional de Impuesto Global Complementario, sobre cantidades declaradas en línea 3 (Inc. 3°, Art. 21)			910	+	
	22	Crédito al IGC por Fomento Forestal según D.L. N° 701.			135	-	
	23	Crédito proporcional al IGC por rentas exentas declaradas en línea 8 (Art. 56 N° 2).			136	-	
	24	Crédito al IGC por Impuesto Tasa Adicional según ex. Art. 21.			176	-	
	25	Crédito al IGC por donaciones para fines deportivos (Art. 62 y Sgtes. Ley N° 19.712).			752	-	
	26	Crédito al IGC por Impuesto de Primera Categoría sin derecho a devolución (Arts. 41 A letra E N° 7 y 56 N° 3).			608	-	
	27	Crédito al IGC o IUSC por Gasto en Educación (Art. 55 ter).			895	-	
	28	Crédito al IGC o IUSC por donaciones para fines sociales (Art. 1° bis Ley N° 19.885).			867	-	
	29	Crédito al IGC por donaciones a Universidades e Institutos Profesionales (Art. 69 Ley N° 18.681).			609	-	
	30	Crédito al IUSC por impuestos pagados o retenidos en el exterior (Arts. 41 A, letra D y 41 C N° 3).			1018	-	
	31	Crédito al IGC o IUSC por Impuesto Único de Segunda Categoría (Art. 56 N° 2).			162	-	
	32	Crédito al IGC o IUSC por Ahorro Neto Positivo según Recuadro N° 4 (N° 4 letra A y ex letra B Art. 57 bis).			174	-	
	33	Crédito al IGC o IUSC por Impuesto de Primera Categoría con derecho a devolución (Art. 56 N° 3).			610	-	
	34	Crédito al IGC por impuestos pagados o retenidos en el exterior (Arts. 41 A, letras A y D y 41 C).			746	-	
	35	Crédito al IGC por donaciones al Fondo Nacional de Reconstrucción (Arts. 5 y 9 Ley N° 20.444).			866	-	
	36	Crédito al IGC o IUSC por donaciones para fines culturales (Art. 8 Ley N° 18.985).			607	-	
37	IMPUESTO GLOBAL COMPLEMENTARIO O IMPUESTO ÚNICO DE SEGUNDA CATEGORÍA, DÉBITO FISCAL Y/O TASA ADICIONAL DETERMINADO.			304	=		

Si el resultado es negativo, anótelos en el código 304 entre paréntesis y vea las instrucciones para la línea 37.

Si el resultado es positivo, anótelos en el código 304 sin paréntesis y luego trasládese al código 31 de la línea 38.

IMPUESTOS DETERMINADOS		IMPUESTOS	BASE IMPONIBLE	REBAJAS AL IMPUESTO	31	+
38	Impuesto Primera Categoría sobre rentas efectivas.	960	961	962	962	
39	Impuesto Primera Categoría contribuyentes letra A del Art. 14 Ter. (18)=960)+963; (19)=961+964) y (20)=962)+965).	18	19	20	20	+
40	Impuesto Específico a la Actividad Minera (Art. 64 bis).	824		825	825	+
41	Impuesto Primera Categoría sobre rentas presuntas.	187	188	189	189	+
42	Impuesto Único Primera Categoría según Inc. 3° N° 8 del Art. 17.	195		196	196	+
43	Impuesto Art. 2° D.L. N° 2398/78.	77	74	79	79	+
44	Impuesto Único según Inc. 1° del Art. 21.	113	1007	114	114	+
45	Impuesto Único Activos Subyacentes según N° 3 Art. 58.	908		909	909	+
46	Impuesto Único Art. 82 Ley N° 20.712 (LUF) tasa 10%.	951		952	952	+
47	Impuesto Adicional por Exceso de Endeudamiento.	753	754	755	755	+
48	Impuesto Adicional D.L. N° 600/74.	133	138	134	134	+
49	Impuesto Adicional Ley de la Renta.	32	76	34	34	+
50	Diferencia de Impuesto Adicional por crédito indebido por impuesto de 1ra Categoría según Inc. 5° N° 4 Art. 74.	911	10% Tasa Adicional de Impuesto Adicional, sobre cantidades declaradas en línea 3 (Inc. 3° Art. 21).	913	914	+
51	Retención de Impuesto sobre gastos rechazados y otras partidas (Tasa 45%) según Art. 79.	923	Retención de Impuesto sobre activos subyacentes (Tasa 20% y/o 35%) según Art. 79.	924	925	+
52	Impuesto Único Talleres Artesanales.	21	Impuesto Único Pescadores Artesanales.	43	756	+
53	Impuesto Único por Retiros de Ahorro Previsional Voluntario (según N° 3 inciso 1° Art. 42 bis).	767	Restitución Crédito por Costos de Capacitación Excesivo (Art. 6°, Ley N° 20.326).	862	863	+
54	Reliquidación Impto. Glob. Compl. por Término de Giro (Art. 38 bis).	51		63	71	-
55	Pagos Provisionales (Art. 84).	36	Crédito Fiscal AFR (Art. 23 D.L. N° 3.500).	848	849	-
56	Crédito por Gastos de Capacitación.	82	Crédito por Rentas Fondos Mutuos con derecho a devolución (Art. 108).	768	769	-
57	Crédito Empresas Constructoras.	83	Crédito por Reintegro Pagos (Ley N° 19.764).	173	612	-
58	Retenciones por rentas declaradas en línea 6 (Recuadro N° 1).	198	Mayor Retención por sueltos y pensiones declaradas en línea 9.	54	611	-
59	Retenciones por rentas declaradas en líneas 7 y/o 53 código 767.	832	Retenciones por rentas declaradas en líneas 1, 3, 4, 5, 42, 45 y 46.	833	834	-
60	PPUA sin derecho a devolución (Arts. 31 N° 3 y 41 A letra E N° 7).	912	PPUA con derecho a devolución (Arts. 31 N° 3 y 41 A letra E N° 7).	167	747	-
61	Remanente de crédito por Reliquidación del Impuesto Único de Segunda Categoría y/o por Ahorro Neto Positivo proveniente de líneas 31 y/o 32.	119	Remanente de crédito por Impuesto de Primera Categoría proveniente de línea 33.	116	757	-
62	Créditos puestos a disposición de los socios por la sociedad, con tope del total o saldo del impuesto adeudado.	58	Crédito por Sistemas Solares Térmicos (Ley N° 20.365).	870	871	-
63	Pago Provisional Exportadores, Art. 13, Ley N° 18.768.	181	Retenciones sobre intereses según Art. 74 N° 7.	881	882	-
64	Cargo por Cotizaciones Previsionales según Arts. 89 y Sgtes. D.L. N° 3.500.				900	+
65	RESULTADO LIQUIDACIÓN ANUAL IMPUESTO RENTA - (Si el resultado es negativo o cero, deberá declarar por Internet).				305	=

Si el resultado es positivo, trasládalo a línea 69

RECARGOS POR DECLARACIÓN FUERA DE PLAZO				IMPUESTO A PAGAR	69	Impuesto Adeudado	90	+
72	MÁS: Reajuste de declaración fuera de plazo.	92	+		70	Reajuste Art. 72 línea 69:	39	+
73	MÁS: Intereses y Multas de declaración fuera de plazo.	93	+		71	TOTAL A PAGAR (Líneas 69+70)	91	=
74	TOTAL A PAGAR (Líneas 71+72+73)	794	=					

ROL ÚNICO TRIBUTARIO		PRIMER APELLIDO O RAZÓN SOCIAL		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES				
03	01	02	05							
06	Calle	N°	Of. Dpto.	Ciudad		08	Comuna	53	Región	
9	Teléfono	55	Correo Electrónico	13	Actividad, Profesión o Giro del Negocio	14	Cód. Actividad Económica			
REMANENTE DE CRÉDITO	66	SALDO A FAVOR	85	+	SOLICITO DEPOSITAR REMANENTE EN CUENTA CORRIENTE O DE AHORRO BANCARIA					
	67	MENOS: Saldo puesto a disposición de los socios.	86	-	301	Nombre Institución Bancaria	306	Número de Cuenta		
	DEVOLUCIÓN SOLICITADA				780	Tipo de Cuenta (Marque con una X)		Cuenta Corriente		
	68	Monto	87	=				Cuenta Vista		
								Cuenta de Ahorro		

Si su declaración resulta con devolución o calzada, ésta debe ser presentada por Internet en sii.cl (En los centros de Atención al Contribuyente, del SII, podrá acceder a nuestro sitio web y declarar)

NOTA: El Rol Único Tributario, Nombre o Razón Social, Resultado Liquidación Anual Impuesto Renta, Domicilio, Comuna, Región y el resto de los datos de identificación son obligatorios.

DECLARE POR INTERNET EN sii.cl

ORIGINAL:
Servicio de Impuestos Internos

Válido con timbre y firma del cajero

Marque X según instrucciones

Francia	Le	95	E.I.R.L. (Ley 19.857)	787	D.S. N° 341 (Zona Franca)	73	D.L. N° 701 (FF)	72	Sistema Determinación Rentas	Sin Contabilidad	613	Contabilidad Simplificada	615
Le	95	786	S.p.A. (Art.424 y Sgte. de C.C.)	846	Instt. Art. 40 N° 2 y 4	69	P. de Negocios (Art. 41 D LIR)	788	Contabilidad Completa	614	Asoc. o Cuentas en Participación	616	
Contribuyente Agricultor Contabilidad Simplificada D.S. N° 344/2004			D.L. N° 600 (E.I.E)	68	RETIRO	813							
RECUADRO N°1: HONORARIOS													
Rentas de 2a Categoría													
Renta Actualizada													
Impuesto Retenido Actualizado													
Total de cantidades contabilizadas en gasto contratadas con relacionados en el exterior (Arts. 31 inciso 3 y 59).												876	
Beneficio antes de Gastos Financieros (EBITDA)												1018	
RECUADRO N° 3: DATOS CONTABLES BALANCE 8 COLUMNAS Y OTROS													
Saldo de Caja (sólo dinero en efectivo y documentos al día según arqueo).												104	
Saldo cuenta corriente bancaria según conciliación.												784	
Préstamos efectuados a propietarios, socios o accionistas en el ejercicio.												783	
Cuentas por Cobrar (por Ventas o Servicios).												977	
Existencia Final.												129	
Activo Inmovilizado.												647	
Cantidad de Bienes del Activo Inmovilizado.												940	
Bienes Adquiridos Contrato Leasing.												648	
Cantidades adeudadas a relacionados en el exterior, o pagadas cuyo impuesto adicional no ha sido enterado (Arts. 31 inciso 3 y 59).												978	
Monto inversión Ley Arica.												815	
Monto inversión Ley Austral.												741	
Total del Activo.												122	
Total Pasivos Contratados en Chile.												1020	
Total del Pasivo.												123	
Capital Efectivo.												102	
Capital Propio Tributario Positivo.												645	
Diferencia entre el CPT y el capital aportado, FUT, FUNT y FUR.												1023	
Aumentos de Capital.												893	
Disminuciones de Capital.												894	
Capital Propio Tributario Negativo.												646	
Monto del capital directa o indirectamente financiado por partes relacionadas.												1021	
Patrimonio Financiero.												843	
Total Capital Enterado.												844	
Activo Gasto Diferido Goodwill Tributario.												1003	
Activo Intangible Goodwill Tributario (Ley N° 20.780).												1004	
Utilidades Financieras Capitalizadas y Sobreprecio en Colocación de Acciones.												1005	
Total depreciación normal de los bienes en el ejercicio.												785	
Total depreciación normal de los bienes con depreciación acelerada informada en los códigos 938, 942 y/o 949.												950	
Depreciación tributaria acelerada del ejercicio.												938	
Depreciación acelerada en 1 año (Art. 31 N° 5 bis).												942	
Depreciación acelerada en 1/10 de la vida útil normal (Art. 31 N° 5 bis).												949	
RECUADRO N°4 : DATOS ART. 57 BIS LETRA A, a contar del 01.08.1998													
Total A.N.P. del Ejercicio.												701	
A.N.P. utilizado en el Ejercicio.												702	
Remanente A.N.P. Ejercicio Siguierte.												703	
Total A.N.N. del Ejercicio.												704	
Cuota Exenta 10 UTA según N°5 letra A, Art. 57 bis.												930	
Base para Débito Fiscal del Ejercicio línea 20.												705	
RECUADRO N°5: ENAJENACIÓN DE ACCIONES, DERECHOS SOCIALES, CUOTAS DE FONDOS MUTUOS Y/O DE INVERSIÓN													
Régimen Tributario de la LIR													
N° Acciones, Cuotas de Fondos Mutuos y/o de Inversión Vendidas.												796	
Monto Total Venta Actualizado.												799	
Costo de Venta Total Actualizado.												802	
Régimen General.													
N° de Operaciones de Derechos Sociales Actualizado.												943	
Monto Total Venta de Derechos Sociales Actualizado.												945	
Costo de Venta Total de Derechos Sociales Actualizado.												947	
Régimen Impuesto Único Primera Categoría.													
N° Acciones, Cuotas de Fondos Mutuos y/o de Inversión Vendidas.												797	
Monto Total Venta Actualizado.												800	
Costo de Venta Total Actualizado.												803	
N° de Operaciones de Derechos Sociales Actualizado.												944	
Monto Total Venta de Derechos Sociales Actualizado.												946	
Costo de Venta Total de Derechos Sociales Actualizado.												948	
Régimen Art. 107.													
N° Acciones, Cuotas de Fondos Mutuos y/o de Inversión Vendidas.												798	
Monto Total Venta Actualizado.												801	
Costo de Venta Total Actualizado.												804	
N° de Operaciones de Derechos Sociales Actualizado.													
Monto Total Venta de Derechos Sociales Actualizado.													
Costo de Venta Total de Derechos Sociales Actualizado.													

RECUADRO N° 6: DATOS DEL FUT Y FUNT							
Saldo rentas e ingresos al 31.12.83.	224			Remanente de crédito por bienes físicos del activo inmovilizado proveniente de Inversiones A.T.1999-2002.	839		
Remanente FUT ejercicio anterior con crédito con derecho a devolución.	774	+		Crédito por donaciones Universidades e Inst. Profesionales.	384		
Remanente FUT ejercicio anterior con crédito sin derecho a devolución.	931	+		Crédito por Impto. 1° Cat. Contribuyentes Art. 14 bis.	385		
Remanente FUT ejercicio anterior sin crédito.	775	+		Crédito por Impto. 1° Cat. Contribuyentes Art. 14 Ter Letra A.	1022		
FUT afectado con el Impuesto Sustitutivo.	979	-		Crédito por inversiones Ley Arica.	390		
Saldo negativo ejercicio anterior.	284	-		Crédito por inversiones Ley Austral.	742		
R.L.I. 1ª Categoría del ejercicio.	225	+		Crédito por impuestos extranjeros, según Arts. 41 A y 41 C.	841		
Crédito Total Disponible por Impuestos Extranjeros.	932	+		Crédito por impuestos extranjeros, según Arts. 41 A y 41 C.	387		
Rentas Exentas de Impuesto de Primera Categoría (Art. 14 quáter y Art. 40 N° 7).	883	+		Crédito por inversión privada en actividades de Investigación y Desarrollo Ley N° 20.241.	855		
Pérdida Tributaria 1ª Categoría del ejercicio.	229	-		RECUADRO N° 8: OTROS CRÉDITOS Y GASTOS			
Gastos Rechazados no gravados con la tributación del Art. 21	624	-		Saldo crédito contribuyentes Art. 14 bis.	236		
Inversiones recibidas en el ejercicio en el caso del Empresario Individual (Art. 14).	227	+		Saldo crédito Impuesto Tasa Adicional ex-Art. 21.	238		
Diferencia entre depreciación acelerada y normal.	776	+		Remanente por impuestos extranjeros para el ejercicio siguiente, según Arts. 41 A y 41 C.	1006		
Dividendos y retiros recibidos, participaciones en contabilidad simplificada y otras provenientes de otras empresas.	777	+		Remanente gasto por donaciones culturales según Art. 8° Ley N° 18.985 ejercicio anterior.	999	+	
Reposición Pérdida Tributaria.	782	+		Gasto por donaciones culturales según Art. 8° Ley N° 18.985 imputado en el ejercicio.	998	-	
Rentas presuntas o participación en rentas presuntas.	835	+		Remanente gasto por donaciones culturales según art. 8, Ley N° 18.985 ejercicio siguiente.	853	=	
Otras Partidas que se agregan.	791	+		RECUADRO N° 9: CRÉDITOS POR GASTOS DE CAPACITACION			
Otras Partidas que se deducen.	933	-		RECUADRO N° 10: ROYALTY MINERO			
Saldo FUT traspasado a sociedad que nace por división.	889	-		Agregados a la RLI (o Pérdida Tributaria) de Primera Categoría según Art. 64 ter.			
Partidas que se deducen (Rentas presuntas, etc.).	275	-		Deducciones a la RLI (o Pérdida Tributaria) de Primera Categoría según Art. 64 ter.			
Retiros o Distrib. Imputados al FUT en el ejercicio.	226	-		Ventas propias expresadas en toneladas métricas de cobre fino según Art. 64 bis.			
Saldo FUT al 31.12.16, con crédito y con derecho a devolución.	231	=		Ventas de relacionados expresadas en toneladas métricas de cobre fino según Art. 64 bis.			
Saldo FUT al 31.12.16, con crédito y sin derecho a devolución.	934	=		Margen Operacional Minero según Art. 64 bis.			
Saldo FUT al 31.12.16, sin crédito.	318	=		RECUADRO N° 11: DONACIONES			
Saldo negativo FUT al 31.12.16.	232	=		Donaciones Afectas al LGA			
Remanente Crédito Impuesto 1ª Categ. ejercicio anterior con derecho a devolución.	625	+		Gastos por donaciones para fines culturales.			
Remanente Crédito Impuesto 1ª Categ. ejercicio anterior sin derecho a devolución.	935	+		Gastos por donaciones para fines educacionales.			
Crédito Impto. 1ª Categ. del Ejercicio con derecho a devolución.	626	+		Gastos por donaciones para fines deportivos.			
Crédito Impto. 1ª Categ. del Ejercicio sin derecho a devolución.	939	+		Gastos por donaciones para fines sociales.			
Crédito Impto. 1ª Categ. informado en el ejercicio con derecho a devolución.	627	+		Gastos por donaciones a universidades e instituciones profesionales.			
Crédito Impto. 1ª Categ. informado en el ejercicio sin derecho a devolución.	904	+		Gastos por otras donaciones según Art. N° 10, Ley N° 19.885.			
Saldo Crédito Impuesto 1ª Categ. al 31.12.16, con derecho a devolución.	838	+		Gastos rechazados por donaciones para fines culturales.			
Saldo Crédito Impuesto 1ª Categ. al 31.12.16, sin derecho a devolución.	936	+		Gastos rechazados por donaciones para fines educacionales.			
Crédito por Impuestos Externos Informado en el Ejercicio.	937	+		Gastos rechazados por donaciones para fines deportivos.			
Saldo acumulado por diferencia entre depreciación acelerada y normal (Art. 31 N° 5).	845	+		Gastos rechazados por donaciones para fines sociales.			
Remanente FUNT ejercicio anterior.	818	+		Gastos rechazados por donaciones a universidades e instituciones profesionales.			
Saldo Negativo FUNT ejercicio anterior.	842	+		Gastos rechazados por otras donaciones según Art. N° 10, Ley N° 19.885.			
FUNT generado por FUT afectado con el de Impuesto Sustitutivo.	980	+		Donaciones No Afectas al LGA			
Impuesto Sustitutivo que afecto al FUT Histórico.	991	+		Gastos por donaciones al FNR según Ley N° 20.444.			
FUNT positivo generado en el ejercicio.	819	+		Gastos por donaciones según Art. 7° Ley N° 16.282.			
FUNT negativo generado en el ejercicio.	837	+		Gastos rechazados por donaciones al FNR (Art. 4° y 9° Ley N° 20.444).			
Retiros o Distrib. Imputados al FUNT en el ejercicio.	820	+		Gastos rechazados por donaciones según Art. 7° Ley N° 16.282.			
Saldo FUNT al 31.12.16.	228	=		RECUADRO N° 12: INGRESO DIFERIDO CONTRIBUYENTES ACOGIDOS A LETRA A DEL ART. 14 TER			
Saldo Negativo FUNT al 31.12.16.	840	=		Detalle			
Dividendos y/o retiros afectos no imputados al FUT.	836	=		Saldo de Utilidades Tributables Acumuladas			
Remanente FUNT para el ejercicio siguiente.	982	=		Incremento			
Exceso de retiros determinado al 31.12.16 para ejercicios siguientes.	320	=		Crédito			
Devoluciones de Capital, según N° 7 Art. 17.	983	=		Saldo de utilidades tributables acumuladas al término del ejercicio			
Crédito IEAM ejercicio.	828	+		Ingreso Diferido imputado en el ejercicio.			
Crédito IEAM utilizado en el ejercicio.	830	+					
Remanente crédito IEAM a devolver.	829	=					
RECUADRO N° 7: CRÉDITOS IMPUTABLES AL IMPUESTO PRIMERA CATEGORÍA Y OTRAS REBAJAS ESPECIALES (LÍNEA 39 Y 41)							
Crédito por donaciones al FNR según Art. 4° Ley N° 20.444.	898						
Crédito por donaciones para fines culturales.	373						
Crédito por contribuciones de bienes raíces.	365						
Crédito por donaciones para fines educacionales.	382						
Crédito por donaciones para fines deportivos.	761						
Crédito por donaciones para fines sociales.	773						
Crédito por bienes físicos del activo inmovilizado del ejercicio.	366						
Crédito por rentas de zonas francas.	392						
Otras rebajas especiales.	984						
RUT DEL CONTADOR		RUT DEL REPRESENTANTE					
650		903					

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL
Declaro bajo juramento que la información contenida en este documento es la expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.

VÁLIDA PARA PAGAR EN BANCOS E INSTITUCIONES RECAUDADORAS

COMPROBANTE DEVOLUCIÓN

ROL ÚNICO TRIBUTARIO		PRIMER APELLIDO O RAZÓN SOCIAL			SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES		
03		01			02		05		
06	Calle	N°	Of. Dpto.	Ciudad	08	Comuna	53	Región	
9	Teléfono	55	Correo Electrónico	13	Actividad, Profesión o Giro del Negocio	14	Cód. Actividad Económica		
REMANENTE DE CRÉDITO	66	SALDO A FAVOR	85		+	SOLICITO DEPOSITAR REMANENTE EN CUENTA CORRIENTE O DE AHORRO BANCARIA			
	67	MENOS: Saldo puesto a disposición de los socios.	86		-	301	Nombre Institución Bancaria	306	Número de Cuenta
	DEVOLUCIÓN SOLICITADA								
	68	Monto	87		=	780	Tipo de Cuenta (Marque con una X según corresponda)		Cuenta Corriente Cuenta Vista Cuenta de Ahorro

Si su declaración resulta con devolución o calzada, ésta debe ser presentada por Internet en sii.cl.
(En los centros de Atención al Contribuyente, del SII, podrá acceder a nuestro sitio web y declarar)

NOTA: El Rol Único Tributario, Nombre o Razón Social, Resultado Liquidación Anual Impuesto Renta, Domicilio, Comuna, Región y el resto de los datos de identificación son obligatorios.

DECLARE POR INTERNET EN sii.cl

COPIA:
Contribuyente

Válido con timbre y firma del cajero

COMPROBANTE PAGO

ROL ÚNICO TRIBUTARIO		PRIMER APELLIDO O RAZÓN SOCIAL			SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES	
03		01			02		05	
06	Calle	N°	Of. Dpto.	Ciudad	08	Comuna	53	Región
9	Teléfono	55	Correo Electrónico	13	Actividad, Profesión o Giro del Negocio	14	Cód. Actividad Económica	

RECARGOS POR DECLARACIÓN FUERA DE PLAZO				IMPUESTO A PAGAR	69	90		+		
RECARGOS POR MORA EN EL PAGO	72	MÁS: Reajuste declaración fuera de plazo.	92			70	Reajuste Art. 72 línea 69:	39		+
	73	MÁS: Intereses y Multas declaración fuera de plazo.	93			71	TOTAL A PAGAR (Líneas 70+72+73)	91		=
	74	TOTAL A PAGAR (Líneas 70+72+73)	94							

Si su declaración resulta con devolución o calzada, ésta debe ser presentada por Internet en sii.cl.
(En los centros de Atención al Contribuyente, del SII, podrá acceder a nuestro sitio web y declarar)

NOTA: El Rol Único Tributario, Nombre o Razón Social, Resultado Liquidación Anual Impuesto Renta, Domicilio, Comuna, Región y el resto de los datos de identificación son obligatorios.

DECLARE POR INTERNET EN sii.cl

COPIA:
Contribuyente

Válido con timbre y firma del cajero

DECLARACIÓN JURADA N°1828

(...) Este formulario debe ser presentado por toda institución que reciba y/o haga uso de donaciones con fines deportivos, sociales y/o **Culturales de proyectos aprobados desde el año 2014**, conforme a lo dispuesto en los artículos 62 y siguientes de la Ley N° 19.712, en el artículo 2° de la Ley N° 19.885 y en el artículo 25 del D.S. N° 77, que aprueba el Reglamento del Fondo Mixto de Apoyo Social y de las Donaciones con Fines Sociales sujetas a los beneficios tributarios contemplados en la Ley N° 19.885 y en el artículo 8° de la Ley N° 18.985. En el citado formulario se debe registrar el detalle de los recursos recibidos y utilizados por conceptos de donaciones efectuadas al amparo de las Leyes antes mencionadas.



FOLIO 1828

Declaración Jurada anual de estado de ingresos y usos de donaciones recibidas, conforme a la Ley N° 19.712, sobre Donaciones Deportivas y Ley N° 19.885, sobre Donaciones con Fines Sociales y artículo 8° de la Ley 18.985 (modificada por la Ley 20.675), sobre Donaciones con Fines Culturales.

Sección A: Identificación del Beneficiario o Donatario

ROL ÚNICO TRIBUTARIO (C3)		NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	
DOMICILIO POSTAL		COMUNA	
CORREO ELECTRÓNICO		FAX	TELÉFONO

Sección B: Estado de Ingresos

Línea (C0)	Tipo de Donación	INGRESOS POR DONACIONES RECIBIDAS																		
		IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO					ANTECEDENTES DEL DONANTE												DESTINO DE LAS DONACIONES DEPORTIVAS	
		Código	Destino	Nombre	Costo Total	RUT Donante	Nombre o Razón Social	Relación Donante Donatario	Candidato a elección Popular (C32)	Certificado				Año Inicio Donación Irrevocable				Cuota Nacional o Cuotas Regionales	Financiamiento Directo a Proyectos	Comisión de Confianza
(C3)	(C30)	(C4)	(C5)	(C6)	(C7)	(C31)	(C32)	N°	Fecha	Monto Total de la Donación	Tipo de Impuesto	Monto Cuota Anual Donaciones Irrevocables	Año Inicio Donación Irrevocable	N° de cuotas por entrar Donaciones Irrevocables	(C12)	(C13)	(C14)			
C0	C40	(C3)	(C30)	(C4)	(C5)	(C6)	(C7)	(C31)	(C32)	(C8)	(C9)	(C10)	C39	(C11)	(C35)	(C36)	(C12)	(C13)	(C14)	

Sección C: Uso de las Donaciones

Línea	Tipo de Donación	USO DE LAS DONACIONES						
		Código Proyecto	PROVEEDOR O PRESTADOR DEL SERVICIO				Número de documentos recibidos	Tipo de Documento
			RUT	Nombre o Razón Social	Monto total pagado	Tipo de Documento		
(C41)	(C17)	(C18)	(C19)	(C20)	(C21)	(C22)		

Sección D: Antecedentes Adicionales Estado de Ingresos y Usos

Rentabilidad anual generada por la Comisión de confianza (Donaciones Deportivas)	Saldo donaciones ejercicio anterior		Total de Casos Informados
	Sociales	Deportivas	
(C23)	(C24)	(C25)	(C37)
\$	\$	\$	

Sección E: Identificación de Directores.

RUT Director	Fecha de Ingreso	Fecha de Retiro
(C27)	(C28)	(C29)

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN EL PRESENTE DOCUMENTO SON LA EXPRESIÓN FIEL DE LA VERDAD, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE.


RUT REPRESENTANTE LEGAL
(C26)

DECLARACIÓN JURADA N°1832

Hasta el año 2016: Esta Declaración Jurada deberá ser presentada por las instituciones que recibieron donaciones bajo las normas del Artículo 46 del D.L. N° 3.063, de 1979; del D.L. N° 45, de 1973; del Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993; del Artículo 8° de la Ley N° 18.985, de 1990 y del N° 7 del Artículo 31°, de la Ley Sobre Impuesto a la Renta. Las instituciones antes indicadas sólo deberán incluir en esta Declaración Jurada aquellas donaciones por las cuales emitieron al donante un Certificado o Comprobante que acredita haber recibido una donación bajo las normas del texto legal de que se trate.

Columna “**Texto Legal Bajo el Cual se Efectúa la Donación**”: Especificar el texto legal bajo el cual se efectuó la donación, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1: Artículo 46° del Decreto Ley N° 3.063, de 1979
- 2: Artículo 31° N° 7 de la Ley Sobre Impuesto a la Renta
- 3: Decreto Ley N° 45, de 1973
- 4: Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993
- 5: Artículo 8° de la Ley N° 18.985, de 1990 (proyectos aprobados por el Comité hasta el 31 de diciembre del 2013)**



www.sii.cl
Portal de servicios al contribuyente

Declaración jurada sobre donaciones del artículo 46 del D. L. N° 3.063, de 1979; del D. L. N° 45, de 1973; del Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993; del Artículo 8° de la Ley N° 18.985, de 1990 y del N° 7 del Artículo 31° de la Ley sobre Impuesto a la Renta

AÑO TRIBUTARIO AÑO 20__

F1832

FOLIO

Sección A: IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE

ROL ÚNICO TRIBUTARIO C1	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		
DOMICILIO POSTAL		COMUNA	
CORREO ELECTRÓNICO	FAX	TELÉFONO	

Sección B: DATOS DE LOS INFORMADOS (Donante)

N°	RUT DONANTE	TEXTO LEGAL BAJO LA CUAL SE EFECTUA LA DONACIÓN	MONTO ANUAL ACTUALIZADO DE LA DONACIÓN VALORIZADA EN DINERO (S)	FECHA RECEPCIÓN DONACIÓN	N° CERTIFICADO O DE COMPROBANTE
C0	C2	C3	C4	C5	C6

CUADRO RESUMEN FINAL DE LA DECLARACIÓN

MONTO ACTUALIZADO DONACIONES	N° DE CASOS INFORMADOS
C7	C8

Declaro bajo juramento que los datos contenidos en la presente declaración son la expresión fiel de la verdad, y además, el hecho de no haber realizado ningún tipo de contraprestación, en los términos previstos en el artículo 11 de la Ley N° 19.885, de 2003, asumiendo la responsabilidad correspondiente.

RUT REPRESENTANTE LEGAL

Desde el año 2017: Esta Declaración Jurada deberá ser presentada por las instituciones que recibieron donaciones bajo las normas del Artículo 46 del D.L. N° 3.063, de 1979; del D.L. N° 45, de 1973; del Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993 y del N° 7 del Artículo 31°, de la Ley Sobre Impuesto a la Renta.


Columna “Texto Legal Bajo el Cual se Efectúa la Donación”: Especificar el texto legal bajo el cual se efectuó la donación, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1: Artículo 46° del Decreto Ley N° 3.063, de 1979
- 2: Artículo 31° N° 7 de la Ley Sobre Impuesto a la Renta
- 3: Decreto Ley N° 45, de 1973
- 4: Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993

Desde el año 2018: Columna “RUT Donante”: Especificar el N° de RUT del contribuyente que efectúa la donación. Si el mismo contribuyente realizó más de una donación, se debe repetir su N° de RUT por cada una de las donaciones efectuadas. En el caso de las donaciones de la Ley N° 16.271 se debe especificar el N° de RUT cuando la donación sea realizada por un contribuyente del Impuesto de Primera Categoría, y cuando el donante sea una persona natural el N° de RUT deberá ser informado solo cuando el monto de la donación supere las 13,5 UTA.

Columna “Texto Legal Bajo el Cual se Efectúa la Donación”: Especificar la norma legal bajo el cual se efectuó la donación, de acuerdo al siguiente detalle:

- 1: Artículo 46° del Decreto Ley N° 3.063, de 1979
- 2: Artículo 31° N° 7 de la Ley Sobre Impuesto a la Renta
- 3: Decreto Ley N° 45, de 1973
- 4: Artículo 3° de la Ley N° 19.247, de 1993
- 5: Ley N° 16.271 sobre Impuesto a las Donaciones.
- 6: Decreto Ley N° 104 de 1977, del Ministerio del Interior, texto refundido, coordinado y sistematizado del Título I de la Ley 16.282 de 1965, correspondiente a Donaciones recibidas a consecuencia de sismos o catástrofes.



FOLIO F1832

Declaración Jurada anual sobre donaciones del art. 46 del D.L. N° 3.063, de 1979; del D.L. N° 45, de 1973; del art. 3° de la Ley N° 19.247, de 1993 y del N° 7 del art. 31°, de la Ley sobre Impuesto a la Renta

Sección A: IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE

ROL ÚNICO TRIBUTARIO C1		NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	
DOMICILIO POSTAL		COMUNA	
CORREO ELECTRÓNICO	FAX	TELÉFONO	

Sección B: DATOS DE LOS INFORMADOS (Donante)

N°	RUT DONANTE	TEXTO LEGAL BAJO LA CUAL SE EFECTUA LA DONACIÓN	MONTO ANUAL ACTUALIZADO DE LA DONACIÓN VALORIZADA EN DINERO (\$)	FECHA RECEPCIÓN DONACIÓN	N° CERTIFICADO O DE COMPROBANTE
C0	C2	C3	C4	C5	C6

CUADRO RESUMEN FINAL DE LA DECLARACIÓN

MONTO ACTUALIZADO DONACIONES C7	N° DE CASOS INFORMADOS C8
------------------------------------	------------------------------

Declaro bajo juramento que los datos contenidos en la presente declaración son la expresión fiel de la verdad, y además, el hecho de no haber realizado ningún tipo de contraprestación, en los términos previstos en el artículo 11 de la Ley N° 19.885, de 2003, asumiendo la responsabilidad correspondiente.

RUT REPRESENTANTE LEGAL

**12.13 SALARIOS LÍQUIDOS MÍNIMOS SUGERIDOS POR SINDICATO DE ACTORES
SIDARTE:**

Jornada Laboral Teleserie	\$90.000
Jornada Laboral Miniserie/Unitario	\$80.000
Jornada Laboral Corto Universitario	\$60.000
Jornada Laboral Cine	\$130.000
Bolo Teleserie	\$80.000
Bolo continuidad	\$100.000
Bolo Miniserie/Unitario	\$70.000
Spot Publicitario	\$450.000
Spot Web	\$250.000
Jornada Laboral Teatro (Función) dentro de la ciudad	\$60.000
Jornada Laboral Teatro (Función) Fuera de la ciudad, dentro del territorio nacional. (Gastos de transporte, alojamiento y comidas corren por parte de la producción)	\$100.000
Hora Pedagógica	\$15.000
Hora Ensayo Teatro	\$12.000
Hora Paciente Simulado (Mínimo 2 horas)	\$20.000
<i>* Valores expresados en pesos chilenos</i>	

Contrato de trabajo de artes y espectáculos sugerido por sindicato de actores sidarte.

(A plazo fijo, por obra, por una o más funciones, por temporada o proyecto)

En Santiago, a..... de..... de 2014,
entre..... (razón social), RUT.....,
representada por don(a).....
..... en su calidad de, cédula de identidad N°, ambos
domiciliados en calle.....,
N°, comuna de, ciudad de.....
....., que en adelante se denominará “el empleador”, y don(a) ...
....., de nacionalidad
nacido(a) el de de....., cédula de identidad N°
.....RUT.... de profesión u
oficio..... de estado civil

domiciliado en calle....., N°, comuna de....., ciudad de....., procedente de....., que en adelante se denominará “el trabajador”, se ha convenido en el siguiente contrato de trabajo:

1º.- El trabajador se compromete a desempeñar, para “el empleador” las labores de..... en la.....(obra, proyecto, programa) en el recinto o establecimiento....., ubicado en calle.....N° comuna de.....ciudad de, desarrollando al efecto las labores que sean inherentes a dicho cargo en razón de su naturaleza, entre otras, las siguientes:

Participar activamente en las etapas de realización del proyecto para el que fue contratado, lo que comprende ensayos de actuación, lecturas de guion, pruebas de vestuario y maquillaje, rodaje, repeticiones de escenas y retakes de imagen y/o sonido que deban efectuarse.

Igualmente se incluyen expresamente los servicios que el actor deberá prestar durante la realización de las escenas y/o tomas de fotografía.

2º.- El empleador podrá modificar por causa justificada, el recinto donde deben prestarse los servicios, con la limitación que el nuevo sitio quede dentro de la misma ciudad o localidad y no ocasione un menoscabo al trabajador Por su parte “el empleador” asume la obligación de costear el traslado, alimentación y alojamiento del trabajador, en condiciones adecuadas de higiene y seguridad, cuando las obras, proyecto o programa deban realizarse en una ciudad distinta a aquella señalada en el presente contrato por el trabajador como su domicilio.

El empleador deberá avisar con antelación al actor, los días y horas en que se realizará la producción, grabación o filmación, a través de la entrega de un plan de filmación y actualizaciones sucesivas del mismo.

El empleador proporcionará al actor los servicios de maquillaje, vestuario y peluquería.

3º.- El trabajador cumplirá una jornada ordinaria de trabajo de..... horas semanales distribuidas de.....a..... La jornada diaria de trabajo será de..... horas (no más de 10 horas).

El trabajador se compromete a la vez, a cumplir la jornada de trabajo convenida en el presente contrato en su totalidad.

El empleador se obliga a otorgar un día de descanso a la semana en compensación a cada día domingo trabajado y otro más por cada festivo en que el trabajador debió prestar servicios.

4º.- El empleador se compromete a remunerar los servicios del trabajador en períodos de..... (semanal, quincenal o mensual, no puede exceder un mes Art. 44. Código del Trabajo “La remuneración podrá fijarse por unidad de tiempo, día, semana, quincena o mes o bien por pieza, medida u obra, sin perjuicio de lo señalado en la letra a) del artículo 42. En ningún caso la unidad de tiempo podrá exceder de un mes. con un monto de \$..... que será liquidado y pagado por período vencido en el lugar del trabajo.

5º.-La duración del presente contrato de trabajo será de.....(proyecto, temporada, obra) pudiendo tener término por las causales establecidas en la legislación vigente.

6º.- Por último el nombre del actor figurará en los títulos de crédito iniciales o de cierre de la obra, pudiendo utilizarse además en la publicidad de la misma.

"Sin perjuicio de las autorizaciones y/o cesiones de sus derechos exclusivos de propiedad intelectual sobre su interpretación o ejecución en la obra, contenidos en el presente contrato, el actor conservará, en todo caso, los derechos irrenunciables e intransferibles establecidos en la ley 20.243. Los derechos patrimoniales de remuneración por la comunicación pública o radiodifusión de las interpretaciones, serán pagados por quien realice la comunicación pública de la obra. Asimismo, el intérprete audiovisual conservará sus derechos conexos del artículo 66 de la Ley N° 17.336, respecto de la utilización de sus interpretaciones por cualquier medio, realizados por establecimientos abiertos al público tales como bares, cafés, cafeterías, clínicas, restaurantes, hoteles, gimnasios, centros comerciales o cualquier otro similar."

7º.- El actor se compromete a emitir la respectiva boleta de honorario en conformidad de lo establecido en el artículo 145 I del código del trabajo. Por su parte el empleador se obliga a retener y pagar los montos correspondientes a cotizaciones previsionales, Fonasa o Isapre, AFC, Seguro de accidente del trabajo y todas aquellas que en derecho correspondan.

8º.- Se deja constancia que el trabajador ingresó al servicio del empleador el día..... de..... de 20....

.....
 Empleador Trabajador

12.14 TOP 50 CONTRIBUYENTES DONANTES:

ÚLTIMA DONACIÓN	RAZÓN SOCIAL DONANTE	REPETICIÓN
2017	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA CHILE	13
2017	BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	13
2017	BANCO SANTANDER CHILE	13
2017	CIA MINERA DONA INES DE COLLAHUASI SCM	13
2017	ISAPRE BANMEDICA S A	13
2017	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S A	12
2017	AGUAS ANDINAS S A	12
2017	BANCO DE CHILE	12
2017	CAMBIASO HNOS S A C	12
2017	CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCION S A	12
2017	CENCOSUD SHOPPING CENTERS S A	12
2017	CIA ELECTRO METALURGICA S A	12
2017	COMERCIAL KAUFMANN S A	12

2017	COMPANIA DE PETROLEOS DE CHILE COPEC S A	12
2017	CRISTALERIAS DE CHILE S A	12
2017	EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES S A	12
2017	EMPRESAS LIPIGAS S A	12
2017	ENTEL PCS TELECOMUNICACIONES S A	12
2017	GALILEA S A DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION	12
2017	GASMAR S A	12
2017	INDUSTRIAS CHILENAS DE ALAMBRE INCHALAM S.A.	12
2017	ITAU CORPBANCA	12
2017	MINERA ESCONDIDA LIMITADA	12
2017	MINERA LOS PELAMBRES	12
2017	NESTLE CHILE SA	12
2017	PLAZA DEL TREBOL S A	12
2017	PLAZA OESTE SPA	12
2017	PLAZA VESPUCIO SPA	12
2017	PRODUCTOS FERNANDEZ SA	12
2017	PROMOTORA CMR FALABELLA S A	12
2017	REMOLCADORES ULTRATUG LIMITADA	12
2017	SOC CONTRACTUAL MINERA EL ABRA	12
2017	ABASTIBLE S.A.	11
2017	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES CUPRUM S A	11
2016	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES PROVIDA S A	11
2017	ADMINISTRADORA PLAZA VESPUCIO S A	11
2017	AGUAS DE ANTOFAGASTA S A	11
2017	AUTOMOTORES GILDEMEISTER SPA	11
2017	BANCO ITAU CHILE	11
2017	BANCO SECURITY	11
2017	CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO A G	11
2017	CMPC PULP S.A.	11
2017	COMPANIA CERVECERIAS UNIDAS S.A.	11
2015	DISTRIBUIDORA MULTIHOOGAR SA	11
2017	EL TROVADOR S A	11
2017	FERROCARRIL DE ANTOFAGASTA A BOLIVIA	11
2016	GERDAU AZA S A	11
2017	GTD TELEDUCTOS S A	11
2017	GUSTAVO A MONTES Y CIA LIMITADA CORREDORES DE SEGUROS	11
2017	HELP S A	11
2017	INVERSIONES MC & MC LIMITADA	11
2017	LABORATORIOS RECALCINE SA	11
2017	VIDA TRES S A	11

12.15 *TOP 50 ORGANIZACIONES QUE PERCIBEN DONACIONES “DONATARIAS”:*

Último AÑO TRIBUTARIO percibido	RAZÓN SOCIAL DONATARIO	Repetición
2014	FUND GASCO	12
2015	SOC DE BENEF Y PROM CULT Y TEC LIGA CHIL	11
2015	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE	11
2015	FUND DE ESTUDIOS CULTURALES ROMA	11
2014	FUNDACION CLARO VIAL	11
2014	FUND BEETHOVEN	11
2014	CORP CULTURAL DE LA ESTACION MAPOCHO	11
2014	FUNDACION SOCIEDAD NACIONAL DE MINERIA	11
2014	FUND MAR DE CHILE	11
2013	O N G CASA DE ACOGIDA LA ESPERANZA	11
2015	FUNDACION FAMILIA LARRAIN ECHENIQUE	10
2015	INSTITUTO CHILENO ALEMAN DE CULTURA DE C	10
2015	FUND TIEMPOS NUEVOS	10
2014	FUND EDUCACIONAL Y CULTURAL LA FUENTE	10
2014	CORP DE AMIGOS DE LA CASA DE LA CULTURA DE LA CALERA	10
2014	FUND CORP GROUP CENTRO CULTURAL	10
2014	FUND FESTIVAL INTERNACIONAL TEATRO A MIL	10
2014	ESCUELA DE MUSICA PAPAGENO	10
2014	FUNDACION VERTICAL	10
2014	CORPORACION MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO CULTURAL DE TEMUCO	10
2014	CORP CULTURAL DE PUERTO MONTT	10
2014	CORP CULTURAL DE VINA DEL MAR	10
2014	CORP CULTURAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO	10
2014	AMIGOS DEL TEATRO MUNICIPAL	10
2014	FUND ITAU CHILE	10
2014	AMIGOS DEL PATRIMONIO CULTURAL DE CHILE	10
2014	CORP CULTURAL DE VITACURA	10
2014	CORP CULTURAL DE LA CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION	10
2014	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	10
2014	CORP CULTURAL SEMANAS MUSICALES DE FRUTILLAR	10
2015	CORPORACION CULTURAL DE LO BARNECHEA	9
2014	CORP CULTURAL Y DE DESARROLLO BODEGON CULTURAL DE LOS VILOS	9
2014	CENTRO CULTURAL DE PROMOCION CINEMATOGRAFICA DE VALDIVIA	9
2014	CORP CREATO	9
2014	CORP CULTURAL NUEVO HORIZONTE	9
2014	CORPORACION DE AMIGOS DEL TEATRO REGIONAL DEL MAULE	9
2014	FUND INVEST DESARR ARTE CULT OTORGAM BECAS EDUC JUDIA(FOBEJU)	9

2014	I MUNICIPALIDAD DE CHILLAN	9
2014	UNIVERSIDAD DE TARAPACA	9
2014	CORP CULTURAL DE ANTOFAGASTA	9
2014	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	9
2014	FUND RENZO PECCHENINO LUKAS	9
2014	FUNDACION CULTURAL PLAZA MULATO GIL DE CASTRO	9
2014	CORP CULTURAL DE LA I MUNICIPALIDADDE VALDIVIA	9
2014	GRUPO DE TEATRO HACEMOS	9
2014	CENTRO DE EXTENSION CULTURAL Y ARTISTICO BOSQUE NATIVO	9
2014	CORP CULTURAL METROARTE	9
2014	FUND CMPC	9
2014	FUND NACIONAL DE ORQUESTAS JUVENILES E INFANTILES DE CHILE	9
2014	UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE	9
2013	I MUNICIPALIDAD DE FLORIDA	9
2013	CORPORACION PATRIMONIO MARITIMO DE CHILE	9

12.16 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA RELEVANTE:

- a) Reciente informe “Estudio de Evaluación de la Ley de Donaciones con Fines Culturales, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”, contratado por el Consejo Nacional de la Cultura y las artes, hoy ministerio de las Culturas, Artes y el Patrimonio, a la agencia ASIDES (“Asesoría integrantes para el Desarrolladores Social”), exhibido en enero del año 2018.
- b) Instituto Nacional de Estadísticas (INE): www.ine.cl “Encuestas de Consumo Cultural: Anuario de Cultura y Tiempo Libre”
- c) Infopais: www.infopais.cl, Sistema de información desarrollado por el Ministerio de Planificación y Cooperación que proporciona información territorialmente desagregada de fuentes diversas sobre materias de desarrollo económico y social, incluyendo antecedentes sociodemográficos de regiones, provincias, comunas y otras áreas.
- d) Desarrollo Humano en Chile. www.desarrollohumano.cl, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Ver Informe de Desarrollo Humano 2002, Nosotros los chilenos, un desafío cultural.
- e) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, www.consejodelacultura.cl, consultar: Política Cultural 2005-2010, Políticas Culturales de cada región, Encuestas de Consumo Cultural y otras investigaciones y estudios.

12.17 COTIZACIÓN DE ESPACIO COWORKING LUNCH



LAUNCH Holley
 General Adolfo Holley #133, Providencia,
 Santiago, Metro los Leones.
 Teléfono: +56-2-2938-1291
 www.launchcoworking.cl
 holley@launchcoworking.cl

Otros Servicios

Constitución de Empresas e Inicio de Actividades

1. Confección de escritura.
2. Inicio de actividades.
3. Obtención de RUT.
4. Gestión de facturación electrónica.

Tipos de empresas:

- E.I.R.L.
- L.T.D.A.
- SpA.
- Persona natural con giro.

Valor del servicio
\$100.000.

Gestión de Patente Comercial

1. Tramitación de certificado de uso de suelo.
2. Presentación de documentos para solicitud de patente.
3. Obtención de patente comercial definitiva.

Valor del servicio
\$25.000

Planes Coworking

	Part Time	Full Access	Escritorio Dedicado
Dirección Tributaria	✓	✓	✓
Dirección Comercial	✓	✓	✓
Recepción de Correspondencia	✓	✓	✓
Espacio de trabajo*	100hrs.	Ilimitado	Ilimitado
Sala de reuniones*	6hrs.	6hrs.	6hrs.
Workshops**	2	2	2
Puesto de trabajo fijo			✓
Mensuales	\$92.000	\$132.000	\$150.000
Trimestral (15% dscto.)	\$234.600	\$336.600	\$382.500

Precios + IVA

*Horas de espacio de trabajo y sala de reuniones no acumulables.

**Cupos para usar mensualmente, precio referencial \$50.000.

Te apoyamos con distintos servicios para que te preocupes de hacer despegar tu negocio:

 Seguro complementario	 Asesoría en creación de empresas	 Asistencia telefónica legal, contable y administrativa	 Acceso a la comunidad on line LAUNCH
 Precio preferencial en workshops adicionales a tu plan	 Charlas y eventos gratuitos	 Centro de desarrollo de Negocios	 Red de emprendedores
 Pases liberados para nuestros talleres de pago	 Acceso a toda la red de Sucursales	 Salas de reunión	 Dirección Comercial y Tributaria
 Internet Dedicado	 Café de grano ilimitado	 APP Móvil LAUNCH	 Bicicletteros



Mapa Sitio Web industriascreativas.cl

Estimado Cliente.
Viviana Núñez
industriascreativas.cl

Favor reenviar este documento con la información definitiva manteniendo el orden de cada botón del sitio Web, Los nombres de los botones los puede cambiar si así lo estima conveniente.

Diseño Web.

Nombres de botones para enviar la información solicitada:

- **Home:** (textos relacionados) Las fotografías de este botón enviarlas adjuntas en un .rar o .zip **NO EN WORD**
- **Quienes Somos:** (textos relacionados) Las fotografías de este botón enviarlas adjuntas en un .rar o .zip **NO EN WORD**
- **Asesórate con Nosotros:** (textos relacionados) Las fotografías de este botón enviarlas adjuntas en un .rar o .zip **NO EN WORD**
- **Espectáculos Multidisciplinarios (Botón Auto administrable):** (textos relacionados) Las fotografías de este botón enviarlas adjuntas en un .rar o .zip **NO EN WORD**

Formulario Contacto tipo:

Nombre:
Teléfono:
Correo:
Consultas:

Sitio contempla las siguientes aplicaciones:

- Diseño Gráfico de Primer Nivel
- Sistema de administración de contenidos
- Diseño 100% responsivo (Compatible con Móviles)
- Gestión de contenido del sitio basado en una base de datos
- Diseño personalizado
- Editor de texto en línea similar a WordPad

Especificaciones Técnicas Desarrollo Web:

El Diseño Web utilizará los siguientes elementos:

- Lenguajes HTML.
- Imágenes JPG.
- Películas JQuery.

El sistema utilizará los siguientes lenguajes de programación:

PHP versión 5.
XML (para Internet Explorer, Mozilla, Firefox, Safari, etc.).
El motor de bases de datos a utilizar será MySQL 5.

Este sistema está orientado para ser implementado en un servidor Linux utilizando el Servidor Web Apache.

Desarrollo Completo del Sitio:

15 días hábiles contando con todo el material necesario para el desarrollo del Sitio Web.

Pasos para Contratación:

- 1) Confirmar el pago correspondiente según la forma de pago aceptada:

Total Diseño Web + Web Hosting + 2 Direccionamientos de Dominio (incl. dcto pago contado): \$ 358.950.-

Formas de Pago:

- 2 Cheques (pagos) 1 de \$ 197.423.- al día y 1 Cheque (pago) de \$ 197.422.- 30 días.

- 3 Cheques (pagos) 2 de \$ 137.598.- al día y 30 días y 1 Cheque (pago) de \$ 137.597.- 60 días.

- 2) Enviar el material correspondiente (textos e imágenes)

Saludos.

Jaime Moraga-Gamboa

Multihost.cl

(Cel) +569 7697 05 30

Web:

E-mail:

Facebook:

Twitter:

Linked In: Multihost.cl

Instagram:

Skype: Multihost1

<http://www.multihost.cl>

ventas@multihost.cl

Multihost

@multihostventas

multihostprofesional

Santiago de Chile | Horario atención Lunes a Jueves 09:00 a 14:00 | 15:00 a 18:30 hrs.- Viernes 09:00 a 14:00 | 15:00 a 17:30 hrs.-