



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE INTEGRA UN SELLO
DISCOGRÁFICO, UN ESTUDIO DE GRABACIÓN Y UNA PRODUCTORA
DE EVENTOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GONZALO GUTIÉRREZ BASTARRICA

PROFESOR GUÍA:
Gerardo Díaz Rodenas

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
Omar Cerda Inostroza
Iván Díaz Campos

SANTIAGO DE CHILE
2024

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA QUE INTEGRA UN SELLO DISCOGRÁFICO, UN ESTUDIO DE GRABACIÓN Y UNA PRODUCTORA DE EVENTOS

El presente informe expone el desarrollo de un plan de negocios para una empresa que integra un sello discográfico, un estudio de grabación y una productora de eventos.

La metodología empleada consiste en fijar el marco conceptual, metodología y objetivos del proyecto para sentar las bases de la investigación. Luego de esto se comienza a realizar el análisis estratégico del proyecto. Posteriormente se procede a realizar la investigación de mercados con el fin de obtener información en profundidad acerca del nicho de clientes. Se ejecutan productos mínimos viables para chequear que los productos/servicios prestados sean acorde a las necesidades de consumo de los clientes. Hacia el cierre del proyecto se delimita el modelo de negocios del proyecto mediante Lean Canvas y se elaboran los distintos planes funcionales del plan de negocios.

A raíz de los análisis estratégicos se observa que la industria musical chilena presenta un crecimiento sostenido en cantidad de reproducciones y cantidad de actores en la escena. Esto es explicado por la alta rotación de las empresas del mercado ya que existen bajas barreras de entrada pero las formas de monetización escasas hacen que la mayoría de trabajadores de la industria deban buscar fuentes de ingreso secundarias.

Además de lo anterior la escena urbana chilena ha irrumpido en las listas de las principales plataformas digitales desde 2017 y es que se ha convertido en el género más escuchado en Chile. Este público presenta una gran fidelidad y gran disposición a consumo. En este caso el nicho de clientes del proyecto estará asociado al género urbano chileno, en particular al género urbano alternativo.

Basado en los análisis previos se establece un modelo de negocios basado en hacer crecer una comunidad con enfoque de ecosistema creativo. Esto buscando que los tres segmentos de clientes de la empresa interactúen entre si genera relaciones win-win.

En cuanto a los resultados específicos del proyecto, se reparten los costos entre operacionales, de marketing y de recursos humanos mientras que los ingresos vienen por parte de los servicios de estudio, las regalías del sello discográfico y lo ingresado por parte de la productora de eventos. Con esta estructura de costos y con una inversión inicial de \$6.305.000 se tiene que el VAN del proyecto corresponde a \$18.966.028 mientras que la TIR a 43% con una tasa de descuento del 25%. Además de esto se establece mediante los análisis de sensibilidad y riesgo que el proyecto es muy sensible a la demanda de los servicios de estudio y que en cuanto a la música publicada es muy riesgoso a cambios culturales en la tendencia del consumo.

Dada la alta dependencia del proyecto con respecto a los servicios de estudio se debe asegurar el flujo de demanda requerido. En un comienzo esto puede significar un alta inversión en promoción, tener precios un poco más bajos o establecer promociones pero contar con una cartera extensa de artistas que requieran los servicios de la empresa es necesario.

Por último, esta industria en particular requiere que el negocio madure. Esto debido a que primero se debe construir la audiencia del artista en cuestión y una vez construida esa audiencia la misma audiencia realizará el trabajo de difusión. Esto hace que el negocio tenga un comienzo lento pero que al cabo de unos años si se consigue establecer un nicho claro de clientes el crecimiento sea exponencial.

Dedicado a los que ya no veré pero fueron parte del camino.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, amigos, polola y mascotas por ser parte de uno de los procesos más desafiantes que he vivido. Sin dudas su apoyo incondicional fue indispensable para que hoy en día sea la persona que soy y haya logrado lo que me he propuesto. Además de ello agradezco enormemente a quienes han sido parte de mi educación en todo aspecto compañeros, profesores y funcionarios.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Objetivos y Metodologia	4
2.1. Objetivo general	4
2.2. Objetivos específicos	4
2.3. Metodología	5
3. Marco Conceptual	8
3.1. Análisis PESTEL	8
3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter	9
3.3. Análisis FODA	10
3.4. Investigación de mercado	10
3.5. Muestra representativa	11
3.6. Método Lean Startup	12
3.7. Benchmarking	12
3.8. Modelo RACE	12
3.9. Modelo de negocio: Business Model Canvas	12
3.10. Plan de negocios	13
3.10.1. Plan de marketing	14
3.10.2. Plan de operaciones	14
3.10.3. Plan de recursos humanos	14
3.10.4. Plan financiero	15
4. Descripción de la organización	16
4.1. Características de la organización	16
4.2. Mercado y/o Marco institucional	19
4.2.1. Caracterización del mercado	19
4.2.2. Actores principales	22
4.3. Desempeño organizacional	24
5. Análisis estratégico	25
5.1. Análisis entorno interno	25
5.1.1. Perfil de capacidad interna (PCI)	25
5.2. Análisis entorno externo	26
5.2.1. Análisis PESTEL	26
5.2.2. Análisis fuerzas de Porter	29
5.2.3. Análisis FODA	31
5.3. Benchmarking	32

6. Investigación de Mercado	35
6.1. Encuesta	35
6.1.1. Hipótesis	35
6.1.2. Encuesta música urbana alternativa	35
6.1.3. Resultados encuesta	36
6.2. Entrevistas	38
6.2.1. Entrevista Punktergeist	38
6.2.2. Entrevista \$lum	39
6.2.2.1. Entrevista Zima52	40
6.2.3. Entrevista Mariano Wood	40
7. Producto Mínimo Viable	41
7.1. Contrato discográfico y hoja de reparto	41
7.2. Producción single	46
7.3. Evento de música en vivo	46
8. Modelo de Negocios	48
8.1. Segmento de clientes	48
8.2. Propuesta de valor	49
8.3. Canales	49
8.4. Relación con los clientes	50
8.5. Estructura de ingresos	50
8.6. Recursos clave	51
8.7. Actividades clave	51
8.8. Asociaciones clave	52
8.9. Estructura de costos	53
9. Plan de Negocios	54
9.1. Plan de Marketing	54
9.1.1. Estimación de demanda	54
9.1.1.1. Estudio de grabación	54
9.1.1.2. Sello discográfico	55
9.1.1.3. Productora de eventos	56
9.1.2. Marketing mix	56
9.1.2.1. Producto	56
9.1.2.2. Precio	57
9.1.2.3. Plaza	57
9.1.2.4. Promoción	58
9.1.3. Presupuesto de marketing	60
9.1.4. Indicadores de Marketing	61
9.2. Plan de Operaciones	61
9.2.1. Objetivos operacionales	61
9.2.2. Actividades de preparación	62
9.2.2.1. Localización de la empresa	62
9.2.2.2. Instalaciones	62
9.2.2.3. Activos fijos necesarios	63
9.2.3. Proceso de producción	64
9.2.3.1. Reclutamiento de artistas	65

9.2.3.2.	Sesiones de estudio	66
9.2.3.3.	Lanzamiento de canciones	66
9.2.3.4.	Diseño y realización de eventos en vivo	67
9.2.4.	Indicadores de operaciones	68
9.3.	Plan de Recursos Humanos	69
9.3.1.	Funciones principales	69
9.3.2.	Estructura Organizacional	70
9.3.3.	Estrategia de contratación de personal	71
9.3.4.	Estrategia de desarrollo de personal	71
9.3.5.	Remuneraciones y Compensaciones	72
9.3.6.	Indicadores de recursos humanos	73
9.4.	Plan Financiero	73
9.4.1.	Elementos del Flujo de Caja	73
9.4.1.1.	Ingresos	73
9.4.1.2.	Costos	74
9.4.1.3.	Inversión Fija	75
9.4.1.4.	Valor Residual	75
9.4.1.5.	Capital de trabajo	76
9.4.1.6.	Estrategia de Financiamiento	76
9.4.2.	Flujo de Caja	77
9.4.3.	Análisis de rentabilidad	77
9.4.4.	Análisis de escenarios	78
9.4.5.	Análisis de sensibilidad	79
9.4.6.	Análisis de riesgo	80
10.	Conclusiones	82
	Bibliografía	84
	Anexos	87
A.	Encuesta música urbana alternativa	87
B.	Entrevistas	92
B.1.	Entrevista Punktergeist	92
B.2.	Entrevista \$lum	94
B.3.	Entrevista Zima52	95
B.4.	Entrevista Mariano Wood	97

Índice de Tablas

5.1.	Benchmarking	33
9.1.	Demanda estudio de grabación	55
9.2.	Benchmarking líder por subgénero	55
9.3.	Demanda de oyentes mensuales por artista	55
9.4.	Demanda productora de eventos	56
9.5.	Composición presupuesto anual total artistas firmados	60
9.6.	Presupuesto total de marketing por año	61
9.7.	Costos de muebles	63
9.8.	Costos modalidad presencial	63
9.9.	Activos fijos necesarios	64
9.10.	Cotizaciones previsionales de trabajadores independientes en Chile	72
9.11.	Sueldos líquidos mensuales del personal por año.	72
9.12.	Sueldos brutos mensuales del personal por año.	73
9.13.	Presupuesto de marketing por año	73
9.14.	Ingresos	73
9.15.	Costos	74
9.16.	Desglose costos	75
9.17.	Indicadores de rentabilidad	77
9.18.	Sensibilidad tasa de descuento	79
9.19.	Sensibilidad precio servicios de estudio	80

Índice de Ilustraciones

4.1.	Evolución música grabada, datos en miles de millones USD (Capítulo 4, Caracterización de la industria musical chilena 2021)	19
4.2.	Evolución de los ingresos de la música grabada en Chile por formato, datos en millones USD (Capítulo 4, Caracterización de la industria musical chilena 2021)	20
4.3.	Ratio por país de ingresos per cápita provenientes de música grabada, (Capítulo 4, Caracterización de la industria musical chilena 2021)	20
4.4.	Eventos realizados entre 2017 y 2022, (Caracterización de la industria del espectáculo 2023)	21
4.5.	Facturación estimada realización eventos de música en vivo, (Caracterización de la industria del espectáculo 2023)	22
7.1.	Hoja de reparto de compositores	45
9.1.	Espacios de las instalaciones	62
9.2.	Reclutamiento de artistas	65
9.3.	Sesiones de estudio	66
9.4.	Lanzamiento de canciones	66
9.5.	Diseño y realización de eventos en vivo	67
9.6.	Funciones por cargo	69
9.7.	Competencias por cargo	70
9.8.	Organigrama de la empresa	70
9.9.	Flujo de caja	77
9.10.	Flujo de caja escenario pesimista	78
9.11.	Flujo de caja escenario optimista	79
A.1.	Pregunta 1: Edad	87
A.2.	Pregunta 2: Género	87
A.3.	Pregunta 3: Región	88
A.4.	Pregunta 4: Nacionalidad	88
A.5.	Pregunta 5: Canales de consumo	88
A.6.	Pregunta 6: Oyente habitual música urbana	89
A.7.	Pregunta 7: Razones para no escuchar música urbana	89
A.8.	Pregunta 8: Razones para si escuchar música urbana	89
A.9.	Pregunta 9: Oyente habitual música urbana alternativa	90
A.10.	Pregunta 10: Razones para no escuchar música urbana alternativa	90
A.11.	Pregunta 11: Razones para si escuchar música urbana alternativa	90
A.12.	Pregunta 12: Asistencia eventos en vivo música urbana	91
A.13.	Pregunta 13: Asistencia eventos en vivo música urbana alternativa	91
A.14.	Pregunta 14: Razones de no asistencia a eventos en vivo de música urbana alternativa	91
A.15.	Pregunta 15: Razones de asistencia a eventos en vivo de música urbana alternativa	92

A.16. Pregunta 16: Disposición de pago	92
--	----

Capítulo 1

Introducción

Este informe tiene como objetivo explicar el trabajo de título realizado por el alumno Gonzalo Gutiérrez Bastarrica, de acuerdo al plan de estudios de la carrera de Ingeniería Civil Industrial impartida en la Facultad de Ciencias, Física y Matemática de la Universidad de Chile. Este informe corresponde al informe final del curso IN6909 curso conocido como trabajo de título. Finalmente, se plantea la meta general del trabajo de título como integrar los conocimientos adquiridos durante la carrera en el desempeño de alguna función aplicada de la Ingeniería Civil Industrial.

El trabajo enmarca dentro de la industria musical chilena, más específicamente en Santiago y caracterizada por ser una empresa asociada al género urbano alternativo. La oportunidad de negocio que se presenta es captar una porción del mercado urbano alternativo de la música urbana que se encuentra en pleno y constante crecimiento. Esto se busca realizar a través de una propuesta de valor novedosa en cuanto a tecnologías y procesos de producción y un modelo de negocios que aprovecha el público de uno de los pilares de negocio para nutrir el otro y así crear comunidad.

La empresa tendrá 3 fuentes de ingresos principales que corresponden a los ingresos de servicios prestados en el estudio, ingresos por la producción de eventos e ingresos por regalías de los artistas firmados por el sello. Se presentan ventajas competitivas en cuanto al conocimiento del nicho al que busca apuntar y por tanto se pueden generar relaciones win-win tanto entre la empresa y sus clientes como entre los mismos clientes alimentando así a la comunidad creada. La visión de la empresa es lograr establecerse dentro de la industria como una empresa pionera, reconocida y que destaque por su sonido único, por un trato integral con los artistas y la comunidad formada debido a su innovador modelo de negocios.

La oportunidad que se presenta en este contexto es el nicho de artistas existentes en la escena del género urbano alternativo chileno que buscan producción y apoyo con sus carreras. Estos artistas son en su mayoría de la región metropolitana y tienen entre 15 y 35 años.

La tendencia creciente en el consumo de música a nivel mundial indica que no solo el mercado actual presenta una buena oportunidad para la inversión sino que el futuro parece seguir la misma tendencia. Un estudio realizado por Luminare en EE.UU dio cuenta de que en 2022 la cantidad de álbumes consumidos creció en un 9%. Por otro lado un estudio realizado por Promusicae en España evidenció que el mercado español creció un 12,1% en 2022 y que seguiría su tendencia al crecimiento en 2023.

En el contexto no solo de Chile sino de habla hispana completa, el género urbano se ha posicionado como el género principal de las listas de reproducción en la actualidad. Prueba clara de este fenómeno es que desde 2022 el top 10 de los artistas chilenos más escuchados

en Spotify Chile ha estado compuesto en su totalidad por artistas urbanos dejando fuera a grandes exponentes de otros géneros de música. Esto no solo da cuenta de la evidente preferencia del público hacia el género urbano sino también de la gran cantidad de artistas que hay surgiendo día a día en nuestro país y también en otros. Además de este fenómeno se registra una tendencia creciente en el consumo de música a nivel mundial.

Todo lo anteriormente expuesto ha sido reforzado mediante entrevistas a expertos de la industria y una encuesta enfocada a público de la escena del género urbano alternativo donde se han recabado disposiciones a pagar, gustos musicales y tipos de informaciones varias para corroborar el escenario descrito por los estudios y dimensionar el nivel de demanda existente. La situación actual favorece la fundación de una empresa con múltiples frentes que busque mediante un sello discográfico captar la demanda de artistas urbanos alternativos que no son captados en la actualidad. Mediante un estudio de grabación desarrollar el proyecto de estos artistas y muchos otros existentes. Por último una productora de eventos que materialice la audiencia construida en eventos en vivo y logre generar un mayor sentimiento de pertenencia y comunidad.

Si se caracteriza al solicitante de este proyecto de título se identifica al sujeto como una persona en busca de fundar una empresa que aprovecha la disponibilidad de un nicho no explotado, el crecimiento de la industria en streaming y el crecimiento industrial en cuanto a eventos en vivo sumado a la constante demanda de los artistas y bandas por grabar y producir su música. Además de lo anterior, el solicitante sabe dónde conseguir equipo tanto técnico como humano para la realización de las tareas artísticas necesarias. Esta oportunidad que se presenta afecta directamente al solicitante debido a que hay una demanda sin satisfacer aun teniendo los recursos técnicos y humanos para satisfacerla pudiendo exponer así su visión y forma de trabajo dentro de la industria.

Con la realización de este proyecto, todas las áreas de la empresa se verán afectadas.

- En la parte de creación musical se estandarizarán las horas de trabajo dando un mejor reflejo del trabajo que realiza cada persona.
- Desde lo operacional se tendrá una mayor claridad sobre los recursos disponibles por cada proyecto por lo que la labor será más efectiva y eficaz.
- El marketing de la empresa se ve afectado en la medida que clarifica la forma de trabajar con los proyectos de los artistas generando planes de publicaciones y promociones.
- Los servicios creativos se ven afectados puesto que ahora deben coordinar una iconografía que sea coherente en todas las apariciones estéticas del sello.
- Por último el departamento de AyR (reclutamiento de talento) se ve afectado totalmente puesto que, como se formula en el plan, ahora se establecen lineamientos claros para el scouting de artistas y eventos puntuales a los que asistir.
- En lo financiero el plan de negocios regula los ingresos y costos entendiendo su origen y magnitud para así poder tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos.

El proyecto se centra en el género urbano alternativo, excluyendo otros géneros como el rock, funk, música clásica o indie de su análisis. La evaluación artística de las componentes relacionadas con obras musicales no se considerará en profundidad debido a las limitaciones de conocimiento impartidas en la carrera. Por lo tanto, el enfoque del proyecto se concentra en desarrollar un plan de negocios para el desarrollo de la empresa, sin profundizar en los

aspectos artísticos para evaluar la calidad musical. Además, el proyecto se llevará a cabo en Chile, y por lo tanto, las investigaciones y estimaciones se basarán exclusivamente en el contexto chileno. No sería adecuado extrapolar este análisis a otros países debido a las diferencias culturales y económicas existentes en la industria musical. Además, debido a la fecha límite del trabajo, no se ampliará el alcance del estudio a otras áreas geográficas.

Capítulo 2

Objetivos y Metodología

2.1. Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es la formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa que integre un sello discográfico, un estudio de grabación y una productora de eventos enfocado en artistas urbanos alternativos chilenos.

2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se dividen en:

- **Análisis de Mercado:** realizar un análisis de mercado que permita entender en profundidad la características, tendencias, clientes y competidores de la industria musical. Se busca dimensionar la porción del mercado a captar con sus respectivos flujos de clientes y caracterizar a la porción a captar para poder realizar un producto o servicio que cumpla con las necesidades de los clientes.
- **Modelo de Negocios:** establecer el modelo de negocios de la empresa de modo que se tengan en cuenta las necesidades del usuario y/o cliente, la estructura de costos e ingresos teniendo un balance positivo, la propuesta de valor y los canales principales de distribución. Además de esto es fundamental ahondar en el foco que se le dará a la comunidad creada pues esta es la principal fuente de valor del modelo.
- **Planes Funcionales:** definir los planes de finanzas, operacional, marketing y de recursos humanos. Con estos planes se busca definir la forma en que ingresa y sale dinero de la empresa, la forma en que se prestarán los servicios que se ofrecen, la forma en que se promociona la empresa y los servicios y por último la forma en que se organiza y se trata con el personal que compone a la empresa. Cada plan funcional debe contar con sus indicadores particulares para evaluar el rendimiento de lo establecido.
- **MVP y conclusiones finales:** realizar un mínimo producto viable de los servicios prestados con el fin de poder analizar su desempeño. Luego de esto se realizan las conclusiones finales del trabajo a la luz de los objetivos expuestos y los resultados obtenidos.

2.3. Metodología

A continuación se resume la metodología para la creación de un plan de negocios utilizada en el presente trabajo:

- Análisis del entorno externo

Análisis PESTEL: Consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en que se desenvolverá el plan de negocios, relacionados a la industria musical en Chile.

Análisis 5 fuerzas de Porter: Consiste en esclarecer las amenazas para la rentabilidad del proyecto mediante el análisis de la 5 fuerzas que son amenaza de nuevos competidores, capacidad negociadora de los proveedores, capacidad negociadora de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre empresas.

Análisis FODA: Consiste en crear un diagnóstico certero y útil para detectar fortalezas y ventajas competitivas, oportunidades que presenta la empresa, debilidades y amenazas posibles. Todo esto con el objetivo de determinar el curso que deberá seguir la compañía y difundir mejor las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los clientes.

Estos análisis se realizan con el fin de entender el entorno externo que rodea a la empresa y el contexto en el que está sumergido. Esto entrega insights sobre posibles ventajas, oportunidades, amenazas o simplemente factores a considerar a la hora de entrar a este negocio.

- Benchmarking: Para esta sección se identificarán tipos de empresas similares a YSND en la industria musical, para posteriormente caracterizar el funcionamiento general de cada una de las empresas identificadas, concluyendo puntos claves de su funcionamiento que pueden ser replicables en el proyecto propuesto.

El benchmarking se utilizará principalmente para observar la escena musical actual y sus actores. Todo ello con el fin de establecer patrones de conducta de las otras empresas y evaluar si es conveniente incluirlas o excluirlas del modelo de negocios.

- Investigación de mercado: Se implementarán entrevistas, una encuesta y Productos Mínimos Viables. El PMV corresponderá a un evento piloto de música en vivo, redacción simple de contrato y explicar el proceso de grabación de una canción. Las entrevistas serán realizadas a actores relevantes de la industria como un productor musical, 2 artistas urbanos alternativos y un abogado especializado en derechos de autor.

Esta investigación de mercado es especialmente relevante para validar la existencia del nicho al que se busca apuntar y conocer sus gustos, motivaciones y formas de actuar. Todos estos aspectos entregan información útil sobre el negocio y como debe ser abordado.

- Modelo de Negocios: Se describirá el modelo de negocios de la solución propuesta, usando la metodología Business Model Canvas, es decir, describiendo los siguientes 10 módulos:

Segmento de clientes

Propuesta de valor

Canales

Relación con clientes

Fuentes de ingreso

Recursos clave

Actividades clave

Asociaciones clave

Estructura de costos

Estructura de ingresos

El valor de la utilización de este elemento se encuentra en la separación explícita de los elementos del modelo de negocio, logrando así generar estrategias específicas enfocadas en cada módulo. Esto permite observar más de un tipo de cliente y entender cual es la forma de entregarles valor mediante el producto o servicio que se ofrece y así lograr una mejora permanente.

- Planes funcionales

1. Plan de Finanzas: Se desarrollará el Flujo de caja del proyecto, para lo que se debe estimar cada una de las componentes que la integran como lo son: ingresos, costos, inversión necesaria y definición de la estrategia de financiamiento del proyecto. Las estimaciones realizadas no deben considerar el IVA. Con el flujo de caja completado, se realizará un análisis de rentabilidad calculando el VAN y la TIR del proyecto de acuerdo con una tasa de descuento calculada con el modelo CAPM. Luego se realizará un análisis de sensibilidad del proyecto, donde se calculará el VAN considerando posibles cambios en factores relevantes para el éxito del proyecto como la demanda o distintas definiciones de precios.

2. Plan de Operaciones: Se definirán los objetivos operacionales y se determinarán las actividades a realizar antes de iniciar la producción, que contempla la determinación de la ubicación de la empresa, el diseño y distribución de las instalaciones de la organización, y los activos necesarios para iniciar las operaciones.

3. Plan de Marketing: Se estimará la demanda del negocio a través de los datos recopilados en la investigación de mercado realizada y datos secundarios de la industria. Esta estimación de demanda será un insumo para definir cada una de las componentes del marketing mix, es decir, el Producto, Precio, Plaza y Promoción, donde se desglosará esta última mediante el modelo RACE, detallando cómo se llegará a los clientes a través de las etapas Reach (Alcanzar), Act (Actuar), Convert (Convertir), Engage (Fidelizar). Finalmente se definirán indicadores de marketing relevantes para el correcto funcionamiento del plan.

4. Plan de RR.HH: Se definirá la estructura organizacional del emprendimiento a través del desarrollo de un organigrama y se describirán funciones principales de la organización. Además, se determinará la estrategia de contratación de personal y la estrategia de desarrollo del personal que permitirá motivar, desarrollar y retener al mejor personal. Por último, se definirá la política de remuneraciones y compensaciones de la empresa, permitiendo definir el presupuesto de recursos humanos.

Los planes funcionales serán utilizados con el fin de establecer el esqueleto de acción de la empresa en torno a las actividades desarrolladas, el marketing necesario, los trabajadores de la empresa y los costos de la operatividad total. Todo esto permite separar los ingresos

y costos de la empresa con el fin de ver claramente donde se están gastando un mayor número de recursos y donde podría invertirse más dinero.

Capítulo 3

Marco Conceptual

El marco conceptual del presente trabajo esta dado por:

- Herramientas para el análisis del entorno externo: Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Análisis FODA.
- Investigación de mercado y muestra representativa
- Método Lean Startup
- Benchmarking
- Modelo RACE
- Modelo de Negocios: Businnes Model Canvas
- Plan de Negocios; Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero.

3.1. Análisis PESTEL

Se lleva a cabo un estudio de los factores externos que influyen en el entorno empresarial para identificar tanto las oportunidades como las amenazas que afectan al emprendimiento. Este análisis se basa en el Capítulo 3 del libro “Emprendimiento y Plan de Negocios” de Tercila Moreno Castro. Los aspectos a considerar son:

- Factores Políticos: Incluyen las políticas fiscales, regulaciones legales que impactan el sector emprendedor, así como los incentivos gubernamentales que pueden estimular o perjudicar el desempeño económico del sector.
- Factores Económicos: Se analizan las principales tendencias económicas como el índice de pobreza, inflación y desempleo, y se sugieren medidas para aprovechar estas tendencias o mitigar sus efectos.
- Factores Sociales: Se examinan aspectos demográficos, niveles educativos, movilidad social y cambios en el estilo de vida y distribución de ingresos, evaluando cómo estos factores afectan al sector y cómo los emprendedores pueden adaptarse.

- Factores Tecnológicos: Se consideran los avances tecnológicos que impactan el sector, como inversiones en investigación y desarrollo, prioridades de las industrias en innovación tecnológica, nuevas invenciones, y la velocidad de obsolescencia tecnológica. Se estudia cómo estas tecnologías emergentes afectan al sector emprendedor.
- Factores Ecológicos: Se evalúan las preocupaciones ambientales relevantes para el sector, como la sostenibilidad, el impacto ecológico de las operaciones empresariales y las regulaciones ambientales que pueden afectar la viabilidad del negocio.
- Factores Legales: Se consideran las normativas legales específicas que afectan al sector emprendedor, como las leyes laborales, de propiedad intelectual, comerciales y cualquier otra regulación legal que pueda influir en la operación del negocio.

El análisis se realizará utilizando el marco PESTEL, reconocido por su eficacia en el estudio exhaustivo de estos seis factores clave (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales) en el contexto del emprendimiento.

3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter implica estudiar los factores que influyen en la rentabilidad de las empresas dentro de ella, lo que lo convierte en una herramienta útil al evaluar la viabilidad de un nuevo emprendimiento. Las cinco fuerzas de la industria que se consideran son:

- Amenaza de nuevos competidores: Un sector es más rentable cuando hay pocas empresas y las barreras de entrada y salida como economías de escala, lealtad a la marca, acceso a canales de distribución o altas inversiones limitan la entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores: La rentabilidad aumenta cuando las empresas tienen más poder de negociación que sus proveedores. Esto ocurre cuando hay muchos proveedores que no pueden integrarse hacia adelante, presencia de productos sustitutos o bajo costo de cambiar de proveedor.
- Poder de negociación de los clientes: La rentabilidad se favorece cuando hay muchos clientes o usuarios para un producto, pero se ve amenazada si los clientes conocen las alternativas disponibles y los costos de cambio son bajos.
- Amenaza de productos sustitutos: La rentabilidad de un sector disminuye si los clientes están dispuestos a cambiar a productos sustitutos que puedan ser de menor calidad o más caros.
- Rivalidad entre empresas: La rentabilidad es baja cuando hay muchas empresas con objetivos similares, costos de cambio bajos y barreras de salida altas. Sin embargo, la rivalidad puede reducirse en mercados de rápido crecimiento.

Este análisis se fundamenta en el libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” de Michael Porter, que se reconoce como uno de los métodos más eficaces para evaluar industrias al sintetizar los factores críticos para la rentabilidad en cinco puntos clave que analizan las interacciones con los actores principales del sector (competidores, proveedores y clientes).

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología estratégica fundamental utilizada para evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a una organización. Sus siglas provienen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y proporciona una estructura para diagnosticar la situación actual y futura de una entidad.

- Fortalezas y Debilidades: Este aspecto del análisis se centra en los factores internos de la organización. Las fortalezas son recursos, capacidades o ventajas competitivas que la organización posee, tales como talento humano especializado, tecnología avanzada, o una sólida reputación en el mercado. Por otro lado, las debilidades son limitaciones internas que pueden afectar el desempeño, como procesos obsoletos, falta de formación del personal, o problemas de estructura organizacional.
- Oportunidades y Amenazas: Estos factores se enfocan en el entorno externo de la organización. Las oportunidades son condiciones positivas que la entidad puede aprovechar para mejorar su posición, como cambios favorables en la regulación gubernamental, nuevas tendencias de mercado, o avances tecnológicos. Por el contrario, las amenazas son factores externos que podrían obstaculizar el crecimiento o la estabilidad de la organización, como la competencia intensa, cambios económicos desfavorables, o fluctuaciones en la demanda del mercado.

La combinación de estos cuatro elementos permite a las organizaciones obtener una perspectiva integral de su situación estratégica actual y potencial. Al identificar y priorizar estos factores, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas para capitalizar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, aprovechar oportunidades emergentes y anticiparse a las amenazas.

Se tomo en cuenta como referencia “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” de Humberto Ponce Talancón, publicado en 2006.

3.4. Investigación de mercado

Según Nares K. Malhorta, la investigación de mercado se define como el proceso sistemático y objetivo de identificar, recopilar, analizar y utilizar información para mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades. Este proceso es fundamental para obtener la información necesaria que valide la oportunidad de negocio, defina el modelo de negocio y estime la demanda del proyecto.

En su libro “Investigación de Mercados”, Quinta edición, Nares K. Malhorta describe un proceso de investigación de mercado compuesto por seis pasos:

- Definición del Problema: Se establece el propósito del estudio, se evalúa la información previa y se determina la información necesaria. Este paso puede incluir entrevistas con decisores clave, consultas con expertos del sector, análisis de datos secundarios y estudios cualitativos como sesiones de grupo.
- Desarrollo del Enfoque del Problema: Se formula un marco objetivo, se plantean preguntas de investigación e hipótesis y se identifica la información necesaria. Esto también puede involucrar entrevistas con expertos, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa.

- **Formulación del Diseño de la Investigación:** Se definen los procedimientos para obtener la información requerida y se diseña un estudio que pruebe las hipótesis relevantes, asegurando respuestas claras a las preguntas planteadas y proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones. Esta fase incluye el diseño de encuestas y entrevistas.
- **Trabajo de Campo o Recopilación de Datos:** Se lleva a cabo el muestreo y se aplica el instrumento diseñado para recolectar datos.
- **Preparación y Análisis de Datos:** Los datos recopilados se codifican, transcriben y verifican, corrigiendo cualquier error si es necesario. Posteriormente, se analizan para extraer información relevante relacionada con el problema de investigación.
- **Elaboración y Presentación del Informe:** Los resultados de la investigación se presentan en un informe detallado que facilita la toma de decisiones estratégicas.

Este proceso es esencial para validar hipótesis clave en el desarrollo del proyecto, especialmente aquellas que no pueden ser confirmadas mediante datos secundarios. La recolección de información propia es crucial para asegurar la coherencia y viabilidad de la idea de negocios.

3.5. Muestra representativa

Para las encuestas se hace necesario responder cuál es cantidad de respuestas esperadas para poder establecer conclusiones con cierto grado de confianza. Según el sitio SurveyMonkey, el tamaño de la muestra es la cantidad de respuestas completas que recibe un formulario o encuesta. A esto se le llama muestra representativa ya que solo representa parte de la población objetivo, lo cual es de utilidad cuando se aplican encuestas con propósitos de investigación de mercado. Para calcular el tamaño mínimo para que una muestra se considere representativa de la población objetivo, se recurre a la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 N}} \quad (3.1)$$

- **N :** Tamaño de la población objetivo. En el caso de artistas emergentes chilenos, según datos del observatorio digital de la música chilena en su apartado Spotify en Chile, existen 3.964 artistas y bandas chilenas con presencia en Spotify.
- **e :** Margen de error, presente en los resultados de una encuesta. Regularmente se utilizan valores menores a 10 %.
- **z :** Nivel de confianza. Revela cuanta confianza se puede tener para que la población seleccione una respuesta en un rango determinado. La mayoría de los investigadores usa el nivel de confianza del 95 %, lo que implica un z igual a 1,96.
- **p :** Variabilidad. Corresponde a una medida de dispersión de datos y se suele usar el valor de máxima variabilidad (50 %) para el cálculo del tamaño de la muestra representativa.

3.6. Método Lean Startup

El método Lean Startup, explorado por Eric Ries en su libro publicado en 2011, se centra en una metodología basada en aprendizaje validado. Esta metodología implica verificar hipótesis clave antes de completar el producto final, empleando un ciclo iterativo de Crear-Medir-Aprender.

La iteración del producto se lleva a cabo utilizando un Producto Mínimo Viable (PMV), que representa la versión inicial del producto capaz de completar un ciclo de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo y tiempo de desarrollo necesario.

En este proceso, se formula una hipótesis inicial y se desarrolla un PMV para validarla. Posteriormente, se evalúan los resultados de esta validación para obtener aprendizajes validados, ajustando el producto según los insights obtenidos.

Esta metodología es especialmente útil para validar hipótesis en campo relacionadas con el producto, utilizando un PMV que permite descubrir perspectivas que serían difíciles de captar únicamente mediante investigación teórica.

3.7. Benchmarking

El benchmarking es una técnica gerencial que implica identificar y adoptar los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o de diferentes sectores, y aplicarlas con mejoras en la propia organización (productos, servicios y procesos) (Spendolini, 1994).

Este enfoque se fundamenta en el libro "Benchmarking" de Michael Spendolini, publicado en 1994. Se utiliza esta herramienta porque permite observar y analizar diversos modelos de negocios antes de definir el propio, identificando prácticas destacadas en servicios similares al emprendimiento propuesto para adaptarlas y mejorar el proyecto.

3.8. Modelo RACE

El modelo RACE es un plan estratégico diseñado para guiar las interacciones con el cliente a lo largo de cada fase del proceso de compra, especialmente en el ámbito digital. Estas etapas se desglosan en sus siglas: Reach (Alcanzar), Act (Actuar), Convert (Convertir) y Engage (Fidelizar).

A diferencia de otros modelos como AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción), el modelo RACE se distingue por su enfoque a largo plazo al incluir la fase de Fidelizar, la cual juega un papel crucial en la industria musical. Esta elección se basa en el libro "Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice, Sixth Edition" (2016) de Dave Chaffey y Fiona Ellis-Chadwick, que proporciona un marco sólido para la implementación efectiva de estrategias de marketing digital.

3.9. Modelo de negocio: Business Model Canvas

Basado en el libro "Generación de Modelos de Negocios" (2010) de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, un modelo de negocio define los fundamentos mediante los cuales una empresa crea, ofrece y captura valor. El Business Model Canvas está diseñado para visualizar estos aspectos a través de un lienzo que comprende 9 módulos esenciales:

- Segmento de mercado: Define los grupos específicos de personas o entidades a los que la empresa dirige sus esfuerzos.
- Propuesta de valor: Describe los productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado particular.
- Canales: Explica cómo la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para entregar su propuesta de valor.
- Relaciones con clientes: Describe los tipos de relaciones que la empresa establece con sus diferentes segmentos de mercado.
- Estructura de ingresos: Detalla cómo la empresa genera ingresos a través de sus diferentes segmentos de mercado.
- Recursos clave: Enumera los activos más importantes necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio.
- Actividades clave: Describe las acciones cruciales que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio sea efectivo.
- Asociaciones clave: Describe las colaboraciones y alianzas estratégicas que son fundamentales para el funcionamiento del modelo de negocio.
- Estructura de costos: Detalla todos los gastos asociados con la operación y puesta en marcha del modelo de negocio.

3.10. Plan de negocios

La fuente de referencia para este punto es el libro "Plan de negocios"(2009) de Karen Weinberger Villarán, donde define el plan de negocios como "un documento claro, preciso y conciso que surge de un proceso de planificación. Este documento guía la estructura del negocio, desde los objetivos a alcanzar hasta las actividades diarias necesarias para lograrlos".

La planificación integral requerida para llevar a cabo un proyecto emprendedor, como el descrito en este documento, se alinea perfectamente con la elaboración de un plan de negocios. Este plan proporciona una guía esencial para la implementación potencial de la idea de negocio desarrollada.

Según Weinberger, el desarrollo de un plan de negocios sigue una estructura general que incluye:

1. Formulación de la idea de negocio, análisis de oportunidades y presentación del modelo de negocio.
2. Análisis del entorno, industria, mercado y estimación de la demanda.
3. Plan de marketing.
4. Plan de operaciones.
5. Plan de recursos humanos.
6. Plan financiero.

3.10.1. Plan de marketing

En el plan de marketing se establece la estrategia para implementar las acciones de marketing en el emprendimiento. Durante esta fase, se procede a segmentar el mercado, determinar su tamaño y potencial, estimar la demanda y definir los componentes del marketing mix, que incluyen Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Producto:** Se detalla el producto o servicio, incluyendo su diseño, características, ventajas y calidad. También se describe la calidad de los servicios adicionales como la disponibilidad, variedades, envase y servicio postventa, además de la marca y los beneficios que ofrece.
- **Precio:** Se establecen las estrategias y políticas de fijación de precios. La lista de precios se determina considerando la estructura de costos, los precios de la competencia, la percepción de los clientes y los objetivos económicos esperados.
- **Plaza:** Se refiere a la estrategia de distribución del producto o servicio, detallando cómo se va a llegar al cliente o consumidor final.
- **Promoción:** Se desarrolla la estrategia para comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las ventajas del producto o servicio ofrecido.

Este proceso se fundamenta en el libro "Plan de negocios"(2009) de Karen Weinberger Villarán, combinado con el enfoque adaptado del marketing musical según "Music Marketing for the DIY Musician, Second Edition" (2020) de Bobby Borg.

3.10.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo establecer los objetivos, procesos, estándares, activos y presupuesto necesarios para la producción del producto o servicio ofrecido. Este se divide en las siguientes secciones:

- **Objetivos de operaciones:** Establecidos en función de la demanda estimada y la capacidad de producción disponible.
- **Actividades previas al inicio de la producción:** Incluyen el diseño y prueba del producto o servicio, la definición de aspectos técnicos, la determinación de la ubicación de la empresa y el diseño y distribución de las instalaciones.
- **Proceso de producción del bien o servicio:** Define el flujo de operaciones, establece estándares de calidad y determina los factores críticos para cumplir con dichos estándares.

Este plan sigue la estructura propuesta en el libro "Plan de negocios"(2009) de Karen Weinberger Villarán, adaptando los procesos específicos del negocio musical conforme al enfoque presentado en el libro "Artist Management for the Music Business, Fourth Edition" (2018) de Paul Allen.

3.10.3. Plan de recursos humanos

Se establecen las responsabilidades necesarias en el negocio, así como las habilidades y conocimientos requeridos para cada función. Además, se delimitan los puestos, se elabora

el organigrama del emprendimiento, se definen las políticas para la selección y gestión del personal, y se establece el presupuesto para las remuneraciones. Este plan se desarrollará utilizando el libro "Plan de negocios"(2009) de Karen Weinberger Villarán como guía de referencia.

3.10.4. Plan financiero

El plan financiero tiene por objetivo determinar los ingresos esperados, costos, inversión necesaria y fuentes de financiamiento, para la elaboración de un flujo de caja del proyecto donde no se considera el Impuesto al Valor Agregado (IVA). A partir de lo anterior, se evaluará la rentabilidad a través de los siguientes indicadores:

1. Valor Actual Neto (VAN): Corresponde a la suma de los flujos futuros del negocio, ajustados al costo de oportunidad del capital. Demostrado en la siguiente fórmula.

$$\text{VAN} = \sum_{i=1}^n \frac{f_t}{(1 + \delta)^t} + I_0 \quad (3.2)$$

- f_t : Flujo de caja en el periodo t.
- n : Número de periodos considerado.
- δ : Tasa de descuento.
- I_0 : Inversión inicial.

Si el VAN es mayor a 0, significa que es conveniente hacer el proyecto ya que la riqueza que aporta a los dueños es mayor al costo de oportunidad del capital invertido.

2. Tasa Interna de Retorno (TIR): Representa la rentabilidad media intrínseca del proyecto (Contreras y Diez, 2010). Su cálculo se desprende de encontrar la tasa de descuento tal que el VAN sea igual a 0. Si este valor es mayor a la tasa de descuento o costo de oportunidad, entonces es conveniente la realización del proyecto.

Además, el plan financiero considera un análisis de riesgos y sensibilidad del proyecto donde se determinan cuáles son las variables que más influyen en la rentabilidad del proyecto, proponiendo acciones concretas para mitigar el riesgo asociado. Para esto, se usarán como referencia los libros "Plan de negocios", 2009, de Karen Weinberger Villarán, en conjunto con "Diseño y Evaluación de Proyectos", 2010, de Eduardo Contreras y Christian Diez.

Capítulo 4

Descripción de la organización

Para entender mejor el contexto de esta investigación, es esencial conocer los eventos clave, datos, teorías y desarrollos que han influido en el área de estudio. Este apartado ofrece una visión general desde los primeros registros de la empresa y su forma de operar, el estado del arte de la industria y el desempeño organizacional de la empresa. Para entender mejor el contexto de esta investigación, es esencial conocer los eventos clave, teorías y desarrollos que han influido en el área de estudio. Este apartado ofrece una visión general desde los primeros estudios hasta las investigaciones actuales, proporcionando el marco necesario para explorar en detalle el tema de esta tesis.

4.1. Características de la organización

Y si nos decimos o YSND por su acrónimo, es una organización fundada en 2021 que funciona como sello discográfico, estudio de grabación y productora de eventos. La empresa pertenece a la industria de la música y el entretenimiento.

La misión de YSND consiste en "Ser una empresa que brinde herramientas a los músicos urbanos alternativos chilenos para desarrollar su carrera en las áreas de estudio y asesoramiento de industria, grabación de música y presentaciones en vivo". Esto con el objetivo de desarrollar y fomentar el crecimiento de músicos urbanos alternativos de Chile.

Respecto a su visión YSND declara que busca un conector de la escena alternativa de la música urbana chilena teniendo siempre como focos principales la calidad sonora, calidad artística y curatoria musical específica del nicho abordado.

Los servicios prestados por la empresa se dividen en tres categorías principales: servicios de estudio, servicio de apoyo a la carrera de los artistas y producción de eventos. A continuación se realiza el desglose de los servicios prestados por la empresa. Los servicios de estudio prestados son:

- Sesión de composición: Instrumentales o composiciones realizadas por el productor musical.
- Sesión de grabación: Sesiones en las que los artistas graban sus canciones y ven los detalles de la canción en conjunto con el productor musical.
- Sesión de mezcla: Es el proceso que se debe hacer para regular volúmenes y efectos de cada sonido para que la composición suene en armonía con la voz grabada.
- Sesión de master: Proceso final de una canción en el que se da brillo a la voz, se destacan

cada uno de los instrumentos para mejorar la calidad de sonido y se limita el volumen máximo de la canción.

En cuanto a las herramientas de asesoramiento de carrera ofrecidas se tienen:

- Apoyo y financiamiento: es quien comienza haciendo la inversión inicial esperando que el proyecto brinde un retorno positivo a futuro. Provee de estudio y/o equipamiento para la creación.
- Promoción y marketing: cuenta con contactos y procesos establecidos para los estrenos del artista.
- Asesoramiento jurídico: cuenta con conocimientos sobre derechos de autor y master.
- Distribución y operaciones: lleva a cabo distribución digital y física de las canciones de los artistas.

En cuanto a la producción de eventos se prestan los siguientes servicios:

- Música en vivo
- Venta de merchandising
- Venta de bebestibles
- Venta de comida

La caracterización de los clientes está dada principalmente por la categoría de músicos urbanos alternativos chilenos y oyentes. Como toda clientela, esta se subdivide en segmentos de distintas índoles. La segmentación más importante divide a los clientes en 3 de acuerdo a los servicios que consumen:

- Starters: Artistas que no están firmados por el sello discográfico pero quieren obtener sus productos fonográficos por lo que estarán dispuestos a pagar por beats, sesiones de grabación, mezclas y masters. Estos clientes son los principales consumidores del estudio de grabación.
- Runners: Artistas firmados por el sello a los cuales se les otorga financiamiento para los servicios de Starter y se le asiste con promoción y marketing, asesoramiento jurídico y distribución de su música. Estos clientes representan la inversión a largo plazo del sello discográfico pues son el sonido que las personas asociarán al sello. Además de esto estos artistas son los que se presentarán en vivo para los eventos producidos por la empresa.
- Ears: Consumidores finales. Son quienes escuchan la música producida y la consumen a través de las plataformas digitales. Además de esto los Ears son quienes asistirán a los eventos producidos comprando así entradas, merchandising, comida y bebestibles.

Respecto a la caracterización por lugar de origen se tiene el segmento principal de artistas en la región metropolitana, el segundo segmento de artistas de otras regiones de Chile y el tercero de otros países del mundo. Otra segmentación importante en cuanto a los clientes es por género musical. En general el segmento más grande lo componen artistas de trap, rap y reggaeton, el segundo por músicos del género rock o indie y por último clientes baladistas

que componen la parte más pequeña de la demanda. La caracterización etaria está marcada por personas entre 15 y 35 años en su mayoría con contadas excepciones fuera de ese rango.

La principal ventaja competitiva de YSND frente a otros sellos discográficos recae en su alta e informada calidad curatorial. YSND está en constante estudio y monitoreo de la escena alternativa de la música urbana chilena. Mediante la búsqueda por redes, la asistencia a eventos de industria y los contactos establecidos por los servicios prestados, la empresa logra conectar a artistas de características similares de forma orgánica para que así ambos puedan colaborar y generar una situación de win-win para ambos. En cuanto al dimensionamiento de actividades, los últimos registros mensuales que se tienen del estudio de grabación hasta julio de 2024 son los flujos de servicios prestados en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2023. Se registraron un promedio de 12 artistas con los que se trabajaron en el mes, una cantidad de 7 composiciones vendidas, 20 sesiones de grabación, 13 mezclas y 15 masters. Respecto a las actividades de producción de eventos, la parrilla de artistas en su mayoría han sido artistas que trabajan mano a mano con YSND. En el mes de Diciembre de 2023 se realizó un evento piloto a modo de medir las dimensiones de la convocatoria en la actualidad. Este evento permitió sacar bastantes conclusiones respecto a cuál es la forma ideal de organizar los eventos, el comportamiento del público y el flujo de ventas de los servicios prestados. Este evento será analizado en mayor profundidad en desempeño organizacional. La tercera actividad económica de la que se tiene registro es de las regalías que genera la música de los artistas que trabajan con la empresa. En la actualidad el sello cuenta con 4 artistas firmados. Estos artistas acumulan entre 5.000 y 10.000 visitas cada uno entre las distintas plataformas digitales. Esto se traduce en aproximadamente 100 oyentes mensuales en spotify u otras plataformas. Esta característica denota una audiencia que recién está en construcción debido a su reducido tamaño, pero que sin embargo ha presentado gran fidelidad de escucha y asistencia a eventos en vivo.

4.2. Mercado y/o Marco institucional

4.2.1. Caracterización del mercado

La industria musical y del entretenimiento ha presentado grandes cambios en la últimas dos décadas. El comienzo de la era del streaming trajo consigo grandes cambios en la forma de consumir música y su masificación. El ingreso de Spotify en el mercado en 2009-2010 marcó la pauta para lo que sería el desarrollo del consumo de música actual. El siguiente gráfico del Informe: Caracterización de la industria chilena 2021", realizado por el observatorio digital de la música chilena, muestra cómo ha evolucionado el consumo mundial de música grabada por cada formato.

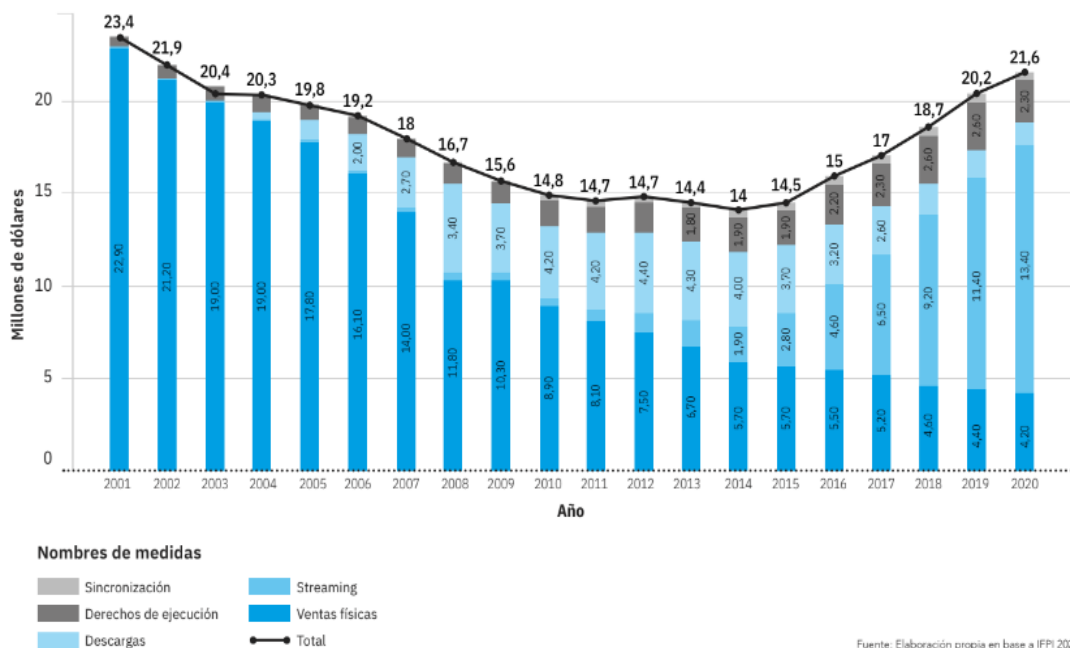


Figura 4.1: Evolución música grabada, datos en miles de millones USD (Capítulo 4, Caracterización de la industria musical chilena 2021)

Como se observa en la figura, el streaming comienza a tomar forma como medio de consumo a finales de la primera década de este siglo y crece hasta terminar tomando el rol principal en los ingresos generados en 2020. El caso de Chile no difiere al del mundo. Así lo muestra otro de los gráficos presentados en el mismo informe donde se detalla la evolución de los ingresos por música grabada en Chile en millones de dolares.

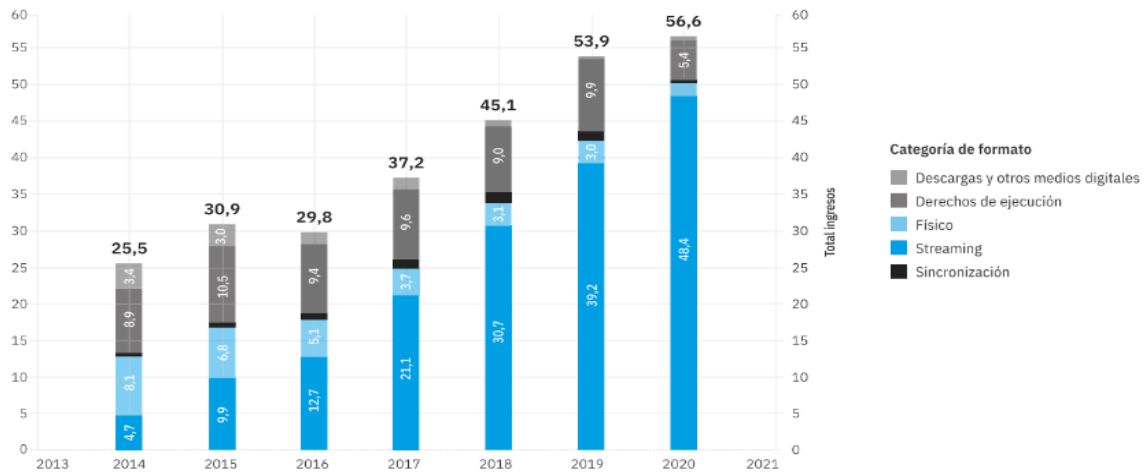


Figura 4.2: Evolución de los ingresos de la música grabada en Chile por formato, datos en millones USD (Capítulo 4, Caracterización de la industria musical chilena 2021)

A raíz de los datos del informe se ve que en tan solo 6 años la industria chilena ha aumentado un 900% sus ventas provenientes de los servicios de streaming. Mientras que en el 2014 se registraban ventas por 4,7 millones de dolares para 2020 esta cifra se eleva a 48,4 millones y superando ampliamente a las otras formas de consumo existentes. Además de lo anterior Chile se destaca en la región por haber formado una industria de la música que logra capitalizar su música grabada. Esto se ve reflejado en la cantidad de ingresos de música grabada per capita percibidos por los artistas chilenos versus el resto de la región. El siguiente gráfico del informe del observatorio de música digital chilena ilustra la situación sudamericana desde 2016 hasta 2020.

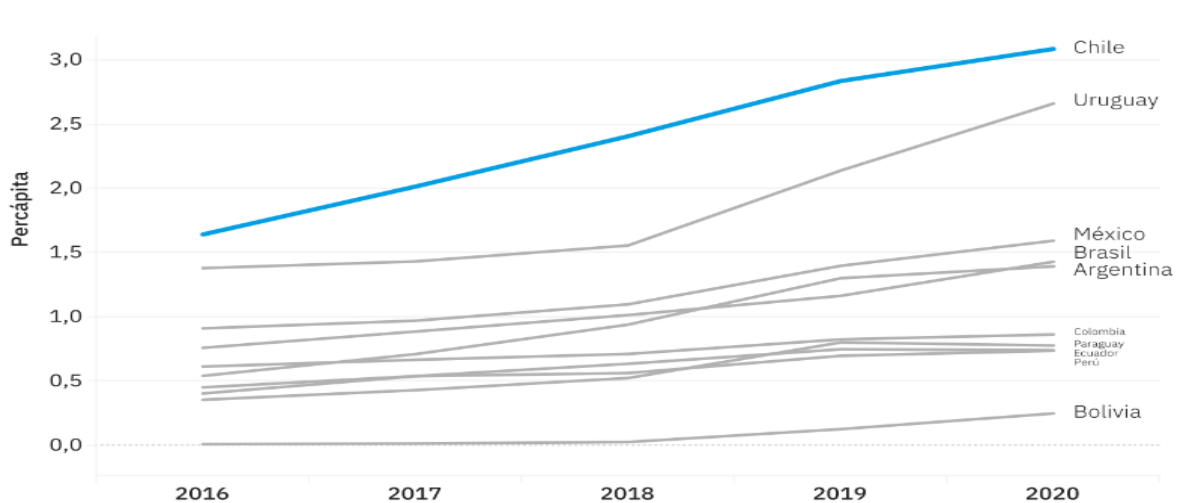


Figura 4.3: Ratio por país de ingresos per cápita provenientes de música grabada, (Capítulo 4, Caracterización de la industria musical chilena 2021)

Todas las tendencias mostradas establecen que la industria de la música chilena y mundial crece cada vez más en consumo de streaming. Así lo muestra Luminatedata en su reporte

2023 donde destacan que se tuvo un crecimiento a nivel mundial de 34% con respecto a 2022 llegando a superar la cifra de los 4 trillones de streams anuales. Todo lo anteriormente expuesto muestra un mercado digital creciente para los sellos discográficos y los estudios de grabación. Además de esto se destaca una especial ventaja regional frente los otros países en la recaudación de regalías lo que hace a la industria musical chilena de 2024 una industria fértil para comenzar operaciones.

El consumo de la música grabada no es lo único que ha sufrido cambios en esta industria y es que los eventos de música en vivo se han visto influenciados por los cambios la manera de consumir música y sobre todo ha experimentado cambios en la demanda con la presencia de la pandemia. El observatorio digital de la música chilena en su informe de caracterización de la industria del espectáculo 2023 muestra un gráfico que ilustra la evolución de los eventos en vivo realizados desde 2017 a 2022.

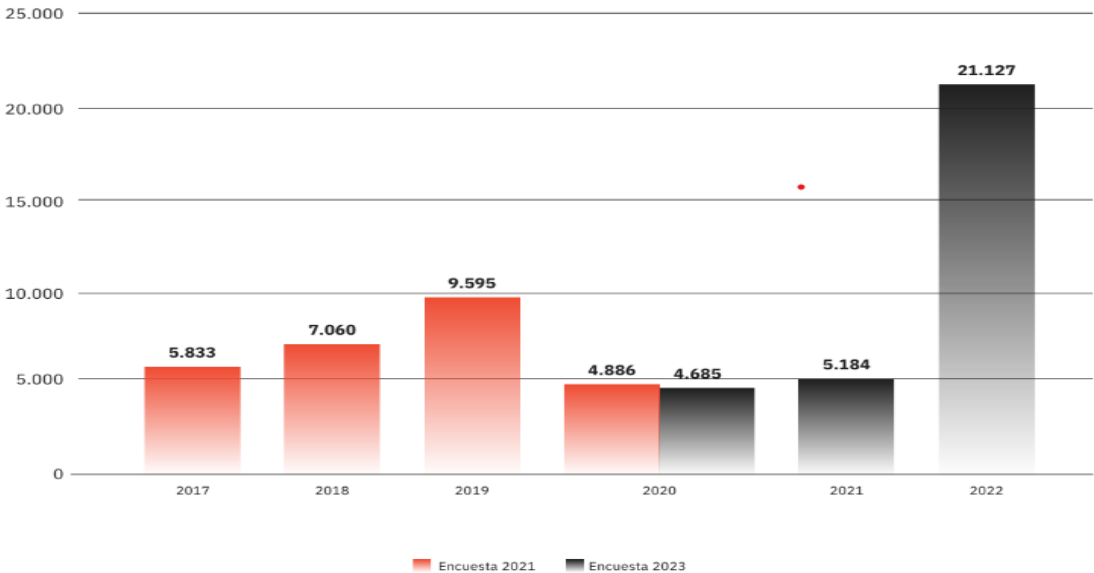


Figura 4.4: Eventos realizados entre 2017 y 2022, (Caracterización de la industria del espectáculo 2023)

En el informe se detalla que el crecimiento de eventos en vivo desde el 2017 a 2019 venía en un alza moderada sostenida. Luego de esto con la llegada de la pandemia por impedimentos físicos de realización el número de eventos realizados cae a la mitad en 2020. En 2021 con la reapertura de la presencialidad comienzan de nuevo a realizarse eventos en vivo. Sin embargo, el estado financiero de las productoras producto de la pandemia era crítico por lo que durante 2021 la falta de liquidez impidió realizar mayor cantidad de eventos. Todo esto termina por cambiar en 2022 donde ya la sociedad mundial y chilena vive su primer año completo de vuelta a la presencialidad y con un mayor número de productoras con liquidez. Con esta inyección económica el número de eventos se cuadruplica con respecto a 2022 llegando a 21.127 eventos realizados en el año. Esta cifra a su vez duplica a la cantidad de eventos realizados en 2019, el mejor año registrado de esta década. A su vez para medir el flujo monetario proveniente de la venta de tickets en estos eventos el observatorio de música digital chilena realiza una facturación estimada de los tickets vendidos en eventos desde 2020 a 2022.

▼1	▼2	▼3	▼4
Año	Cantidad de tickets música en vivo	Ventas música en vivo UF	Ventas totales eventos de música en vivo (en millones de pesos)
2020	\$741.353	\$719.112	\$20.623
2021	\$1.352.177	\$1.311.612	\$39.090
2022	\$5.844.963	\$5.669.614	\$187.365

Figura 4.5: Facturación estimada realización eventos de música en vivo, (Caracterización de la industria del espectáculo 2023)

Esta estimación se realiza considerando el valor promedio de una entrada como 0,97 UF y fue calculado en base al promedio del valor de los tickets entre 2017 y 2019. Con esta estimación se ilustra la evolución de los eventos tras pandemia donde se aprecia que en 2020 y 2021 se tiene una facturación estimada similar para dispararse en 2022 a casi 5 veces lo facturado en 2021. En el informe se describe que esta tendencia además de apoyarse en el mayor poder adquisitivo de las productoras de eventos luego de la pandemia se apoya en una nueva valoración de las personas por participar de espacios sociales tras el encierro vivido. Todo lo anterior indica que los eventos en vivo volvieron con mayor fuerza de la pandemia y se encuentran en un gran auge. Esto lo confirman estudios como el del medio especializado Pollstar donde los datos posicionan en 2023 al Movistar Arena cómo la arena que más entradas vendió en Sudamérica con 1,5 millones de entradas vendidas y segunda a nivel mundial solo por detrás del Madison Square Garden. Además de esto todavía al día de hoy existen muchas productoras recuperándose económicamente de los créditos solicitados en pandemia por lo que ante esta demanda por eventos en vivo existe también un espacio de acción en el mercado. En resumen el estado actual de la industria musical tanto en el ámbito de música grabada como en música en vivo se encuentra en pleno crecimiento y tras la pandemia los demandantes de música digital y de eventos en vivo han encontrado una nueva valoración en estos productos. Este contexto deja espacio a la inclusión de una empresa de las características de YSND.

4.2.2. Actores principales

En general los proveedores a nivel de infraestructura son las diversas casas de música que tienen instrumentos a su disposición y los dueños de locales para la realización de eventos. Como proveedor de software para el estudios de grabación se tienen a empresas como FL Studio, Ableton Live, Pro Tools y/o Reaper. Por el lado de los distribuidores de música se tienen como proveedores a Altafonte, Distrokid y/o CD Baby. El mercado musical en Chile se encuentra regido por el DDI (Departamento de Derechos Individuales) y el SCD (Sociedad Chilena de autores e interpretes musicales). El DDI es quien hace el registro oficial de las canciones producidas para así tener el derecho completo sobre la reproducción y el master. Por otro lado el SCD es quien se encarga de asegurar que las regalías y pagos por reproducción correspondientes sean pagados a cada autor.

Dada la naturaleza del negocio las partes interesadas resultan ser los artistas como clientes, la distribuidora digital como distribuidor, FL Studio como proveedor de software, las casas de venta de instrumentos como proveedor y por último YSND como oferente de sus servicios.

En general la empresa se relaciona de forma activa con sus clientes y con sus proveedores

de locales, sin embargo establece poco contacto con sus proveedores de equipo o software. La compra de la licencia del software se realiza solo una vez, se necesita comprar el plan de distribución musical una vez cada año y comprar instrumentos solo cuando se requiere agrandar el negocio o reponer un instrumento que falla. Esto hace que haya poco contacto con estas partes y sobre todo que tengan poca influencia sobre la empresa puesto que las licencias y planes de distribución se venden de forma estandarizada para las empresas. En cambio con los clientes hay un estrecho contacto. En primer lugar con los Starters se debe establecer una relación para conocer sus necesidades y aspiraciones para así poder cumplirlas de la manera más efectiva posible. Para los Runners se debe además de conocer qué busca el artista se debe conocer su visión respecto a su proyecto y hacia dónde desea apuntar. Por último la relación con los oyentes es de vital importancia para la línea editorial y la curatoría del sello discográfico. Entender qué tipo de música están dispuestos a consumir los oyentes entrega información clave respecto al mercado al que se enfrenta la empresa y permite establecer tendencias de escucha en el presente y a futuro.

Como fue anteriormente mencionado, en general las regulaciones de esta industria se dan a nivel de derechos musicales y derechos de reproducción. Estos derechos deben registrarse mediante el Departamento de Derechos Individuales en donde se deben explicitar mediante el llamado Split Sheet las divisiones de los autores, compositores, escritores, intérpretes y editores en porcentajes acordados. En general estos porcentajes varían dependiendo del contrato que se establezca entre el equipo de trabajo y el artista con el que se trabaje. Este trámite también puede realizarse de forma online por medio de la página web del CRIN (Centro de Registros Integrados Nacionales). El valor del registro de cada producto fonográfico esta tasado en 10% de una UTM. Es de suma importancia el registro legal de los fonogramas producidos dado que cualquier persona puede hacer registro de ellos a pesar de no haberlos compuesto. Una vez registrado el producto fonográfico se identifica mediante un Código Estándar Internacional de Grabación o ISRC que indica la unicidad del producto y todos los derechos asociados.

Existen dos tendencias del mercado que son bastante marcadas y tienen una influencia directa en la empresa. En primer lugar en casi todas las industrias de habla hispana la centralización de la música en torno a una ciudad que tiene un mayor número de contactos u oportunidades suele juntar a mucha gente interesada en la música, lo que termina por expandir este mismo efecto. En Chile la música y la urbana sobre todo, se concentra en su mayoría en Santiago, lugar donde se ubica la empresa por lo que a nivel de oportunidades es una tendencia que le favorece. La segunda tendencia interesante de analizar afecta directamente a la curatoría musical y es la creación de corrientes alternativas de un género musical luego de que se establece como un género mainstream. Este efecto suele ocurrir porque crece la masa de oyentes y una porción de estos se siente disconforme con lo que escucha por lo que está abierto a escuchar algo que se perciba como distinto o contracorriente. Este efecto ayuda a YSND a diversificar el catálogo musical y así poder abarcar públicos distintos y darle una mayor libertad creativa a sus artistas. En cuanto al posicionamiento de la empresa en el mercado claramente YSND es una empresa seguidora debido a que es un sello nuevo dentro del mercado. Se identifican como líderes de la industria a sellos multinacionales como Little Spain, Warner Music, Sony Music y Universal Music. Sin embargo por alcances de escala y por ser sellos independientes los líderes de los que busca aprender YSND son SOMOS PERSONA, Cash Rules, South Music y Estudios Cordillera.

4.3. Desempeño organizacional

El desempeño organizacional de YSND ha cambiado de gran manera desde su creación en 2021 y se prevé cambiar mucho de 2024 a 2025. El sello se encuentra notoriamente en una fase de crecimiento y ampliación constante desde al menos 1 año atrás. Prueba de esto es la inclusión de un productor ejecutivo que no existía en sus inicios y el notorio aumento de clientes Starters llegando casi a triplicar la cantidad de clientes mensuales con respecto a los flujos mensuales promedio de 2022. En cuanto a la expansión del sello en el presente informe se plantea expandir el equipo de trabajo contratando un ingeniero de sonido para poder aumentar la producción y la búsqueda de un espacio físico donde se puedan integrar los diversos servicios del sello.

En cuanto a la producción de eventos el 15 de diciembre de 2023 se realizó un evento piloto para medir los flujos de asistentes, de ventas y establecer funcionamientos internos del equipo. El evento presentó a 3 artistas del sello discográfico más un artista invitado. Se realizó en las cercanías del metro Santa Isabel y el evento contó con 100 asistentes en su mayoría ears y starters más un staff de 12 personas. En el evento se obtuvieron ingresos a partir de la venta de tickets, comida, bebestibles y merchandising.

Realizando un balance se calculó que se obtuvieron 672.000 pesos chilenos de la realización del evento. Este evento piloto tuvo diversos impactos para la investigación. En primer lugar se comprobó la existencia de la comunidad que se busca formar mediante el modelo de negocios. Esto da paso a poder comenzar a trabajar en caracterizar a la comunidad y poder entregar productos más personalizados a futuro. En segundo lugar el evento piloto demostró la factibilidad económica de este pilar del modelo de negocios. Esto debido a que al ser este un evento piloto hubo muchos aspectos de planificación y optimización de costos que no fueron bien estudiados por lo que podrían mejorar de cara al futuro.

Capítulo 5

Análisis estratégico

5.1. Análisis entorno interno

5.1.1. Perfil de capacidad interna (PCI)

A continuación se analizan capacidades internas de la empresa profundizando en las ventajas y desventajas que traen la empresa tal y como se idea:

- 1. Capacidad directiva: En este ámbito se cuenta con un ingeniero civil industrial a la cabeza de la empresa con conocimientos directivos, estratégicos y de gestión lo que permite tener una planificación y trabajos estructurados. En cuanto a la dirección del estudio de grabación esta está a cargo de un productor de experiencia en el mercado urbano y con experiencia en otros mercado musicales. Además de ello cuenta con conocimientos de acostización y sonido en vivo. Esto asegura que la equipación del estudio que se compre sea la adecuada y que los procesos que se deben seguir dentro del estudio sean los correctos. Por último en cuanto a los eventos en vivo se tiene producción y marketing que cuenta con experiencia en eventos en vivo no solo de música sino que también de teatro, comida y eventos de empresas y experiencia en realizar promoción y marketing a través de medios digitales. Con este equipo se observa que la capacidad directiva de cada área esta a cargo de una persona capacitada y competente por lo que se tiene alta capacidad de dirección.
- 2. Capacidad competitiva: Esta área cuenta con un encargado de marketing, sin embargo este no cuenta con la formación académica del área mas si la experiencia realizando trabajos de promoción. En cuanto al alcance digital de la empresa, este se encuentra reducido versus otras compañías ya que apunta a un nicho más pequeño y además no lleva mucho tiempo en operación. Se puede decir que la capacidad de competencia de la compañía es media/baja debido a su corta trayectoria y poco equipo humano y presupuesto para promocionarse.
- 3. Capacidad financiera: En cuanto a la capacidad financiera YSND es una microempresa por lo que cuenta con el capital correspondiente a una empresa de este tamaño. No se cuentan con grandes capitales de inversores ni prestamos bancarios por lo que se observa que la capacidad financiera es baja.
- 4. Capacidad tecnológica: La capacidad tecnológica de la empresa se encuentra actualmente en un estado medio buscando realizar de a poco inversiones en equipos de primera

gama. Sin embargo, debido a la capacidad financiera la capacidad tecnológica se ve un poco mermada. Sin embargo, cabe resaltar que con las nuevas tecnologías las distancias entre las gamas de equipos es cada vez menor y el acceso a tecnología punta esta cada vez más a la mano. Con lo anterior se concluye que se tiene una capacidad tecnológica media.

- 5. Capacidad talento humano: Por último la capacidad de talento humano de la empresa es su capacidad más destacable. En ese sentido cada integrante ha sido designado por sus cualidades y talentos particulares. Como fue antes mencionado el productor musical cuenta con 5 años de experiencia en el género y más de 5 álbumes producidos con feedback positivos de los artistas que han trabajado junto a él. En cuanto al director de la empresa además de tener todos los conocimientos pertinentes a un ingeniero civil industrial tiene un alto grado de conocimiento de la escena de música urbana alternativa lo que le da una ventaja frente a otras personas a cargo de discográficas. Dado lo anterior se concluye que la capacidad de talento humano de la empresa es la capacidad que más destaca de la empresa.

5.2. Análisis entorno externo

5.2.1. Análisis PESTEL

Es esencial contar con herramientas y enfoques que permitan entender el entorno en el que opera una compañía para estar a la vanguardia de la actualidad y no ser superado por su competencia. En este sentido, uno de los métodos más utilizados es el análisis PESTEL, que se trata de una técnica que evalúa los factores que rodean al proyecto y pueden llegar a afectar a la empresa.

- Factores políticos y legales: Dentro de las regulaciones más relevantes de la industria musical en Chile, se encuentra la Ley 17.336 sobre Propiedad Intelectual. En su apartado de derechos de autor se protegen los derechos de los autores por el solo hecho de la creación de una obra, en particular se incluyen obras musicales. Esto implica la obligatoriedad de contar con la autorización del autor de la obra, por ejemplo, una canción, para utilizarla públicamente como sucede en las radioemisoras. En Chile, el monopolio de esta labor lo tiene la Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD) quien es la encargada de recolectar el dinero por derecho a utilizar obras musicales con fines comerciales, ya sea en radioemisoras, locales comerciales o eventos. Por otro lado, se encuentra la Ley 19.928 sobre Fomento de la Música Chilena, que considera una serie de políticas con el fin de promover la prosperidad de la música nacional. Dentro de las políticas de beneficio directo a los músicos chilenos se encuentran las siguientes:

I. En 2015 entró en vigor la obligación por parte de las radioemisoras que se desempeñen en el país de emitir al menos un 20 % de música nacional en su programación diaria, porcentaje del cual al menos un 25 % debe ser destinado a composiciones o interpretaciones musicales grabadas los últimos 3 años y composiciones o interpretaciones con identificación local o regional. Una de las mayores críticas a esta norma, es que no considera fiscalización de su cumplimiento por parte de las radioemisoras, por lo que la cantidad de multas cursadas desde su publicación es prácticamente nula.

II. En 2020 entró en vigor la ley que entrega exenciones de pago de IVA a conciertos y eventos musicales de carácter masivo efectuados por artistas extranjeros, que cuenten

con al menos un telonero chileno. (El artista que abre los conciertos del artista principal es llamado telonero.)

III. Implementación del “Fondo de la Música” de manera anual, el cual durante el año 2024 entrega más de 780 millones de pesos chilenos a distintas iniciativas relacionadas con la industria musical para apoyar la formación, producción, distribución y difusión musical en Chile, siendo una fuente de financiamiento relevante para la industria.

- Factores Económicos: Del año 2000 al 2022, Chile ha cuadruplicado su PIB llegando a 301 mil millones de dólares (Banco mundial, 2022) y según el ODMC, al año 2016 las industrias creativas representaban aproximadamente un 2,1 % del PIB nacional y en particular el sector de la música representaba aproximadamente un 0,2 % del PIB del país al año 2015. De esta manera, el crecimiento económico de Chile ha repercutido positivamente en el sector musical, el cual ha multiplicado por 17 sus ventas entre 2005 y 2018, pasando de 145 mil a 2,5 millones de UF (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020), propiciado en gran medida por aumento de los conciertos de artistas extranjeros en Chile.

Esto ha llevado a un aumento en las empresas del sector que en 2005 eran 140 y a 2019 llegaron a ser 633 empresas en el sector, transformándose en una industria atractiva para la conformación de empresas. Sin ir más lejos al año 2019 un 82 % de las empresas del sector eran microempresas y un 13 % pequeñas empresas, cantidad que dista de las cifras nacionales considerando el resto de los sectores productivos, donde al año 2017, un 44 % de las empresas en Chile correspondían a microempresas y un 46 % a pequeñas empresas (Ministerio de Economía, 2017).

Uno de los factores que puede influir en esta tendencia, son las bajas barreras de entrada existentes en el sector musical. La inflación en Chile en el periodo 2011-2020 ha tenido un promedio anual de 3,1 % (Inflation.eu, 2020), lo que es una cifra saludable para la estabilidad económica del país y por consecuencia es beneficioso para el sector musical. Sin embargo en el periodo post pandemia hasta 2023 la inflación en Chile subió y ha alcanzado una máxima del 11,65 % en 2022. Esto es debido a una inflación que se dió a nivel mundial post pandemia y Chile ha logrado disminuir bajando su inflación a 7,58 % en el año 2023. Además de esto, el Ministerio de Hacienda reveló que en 2022 se llegó al porcentaje más bajo de pobreza en la historia de Chile con un 16,9 % cifra que mejoró respecto a la última encuesta realizada en 2017 con un porcentaje de 20,3 %.

Este contexto representa un beneficio para la industria musical en Chile ya que estas tendencias producen que la disposición a pago de la población por actividades recreativas se vea aumentada en el tiempo. Sin embargo, según el Observatorio Digital de la Música Chilena, se estima que las pérdidas del sector musical en el año 2020 fueron alrededor del 80 %, producto de la prohibición de eventos musicales debido a la pandemia de Covid-19, siendo de los sectores económicos más golpeados por las medidas sanitarias. Esto muestra que el sector de la industria musical a pesar de estar recuperándose sufre todavía de escasos recursos y de deudas adquiridas producto de la pausa en las actividades que provocó la pandemia.

Por otro lado, el autor Luis César Herrero Prieto en el texto “La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional” del año 2011, afirma que “la demanda de bienes culturales tiene una correlación positiva con el grado de formación (capital humano) y con el nivel de renta. Por tanto, cualquier proceso de crecimiento económico,

que lógicamente afecta positivamente a ambas variables, provocará un crecimiento neto en la demanda de bienes culturales. Por lo tanto, se puede concluir que la situación económica del sector musical es dependiente de las condiciones económicas del país, es decir, al existir buenas tendencias económicas el sector económico se ve muy beneficiado. Sin embargo, cuando las condiciones económicas empeoran, el sector se ve afectado. Las medidas para mitigar este riesgo serían mantener un modelo de negocios flexible donde sea posible diversificar las fuentes de ingresos en caso de empeorar la situación económica a nivel país, adaptándose a los posibles cambios drásticos en el mercado.

- Factores Sociales: Según datos del INE, en Chile al año 2024 hay una población de 19.493.184 habitantes y para 2035 se proyecta que sean 21.137.769 habitantes. La esperanza de vida de vida al nacer al 2019 era de 80,7 y se proyecta para 2035 aumente a 83,5. Además, al 2022, el ingreso mediano era de \$503.000 y el ingreso medio de \$757.752, uno de los más altos de la región. De esta manera, el mercado chileno es bastante acotado en comparación a otros países de la región como México o Colombia, sin embargo, la ventaja está en la mayor disposición a pagar existente en la población respecto a otros países de la región.

Otros factores como las olas migratorias son de suma relevancia. En 2022 el servicio de migraciones registró 1.625.074 extranjeros en nuestro país y proyecta llegar a casi 2 millones en 2025. Esta creciente cantidad de extranjeros tiene una gran influencia en los consumos de cultura y particularmente de música. Los países con un mayor número de migrantes en nuestro país son Venezuela, Perú y Colombia. Estos migrantes, junto con la gran adherencia del público chileno, han influido en el posicionamiento del reggaeton como género primario en las radioemisoras y listas de plataforma estableciendo así a Santiago de Chile como la ciudad más consumidora de reggaeton en el mundo a fecha de 2024.

En cuanto a la situación laboral de los músicos en Chile, existen datos preocupantes como que un 60 % de los músicos y profesionales del área gana menos de \$166.000 (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020), cifra que es menor a la mitad de la media nacional. Por otro lado, un 56 % de los músicos declara tener otra fuente de ingresos, cifra mayor al 37 % del resto de la población que posee una segunda actividad laboral (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020). Estos datos dan cuenta de la precariedad laboral y abandono que viven los trabajadores de la música en Chile, y considerando que la rotación laboral en Chile alcanzó 32,5 % durante 2023 (INE, 2023), produce que el sector de la música se pueda ver bastante perjudicado por la fuga de talentos a otros sectores productivos más estables y con mayores ingresos.

- Factores Tecnológicos: Entre los años 2013 y 2020 el uso de internet en Chile ha experimentado un aumento sostenido. En el año 2013 el 58 % de la población utilizaba internet, cifra que incrementó para el 2017 llegando a un 72,2 %, mientras que para el año 2024 se estima que este valor ha alcanzado el 90 %. Estas cifras impactan en el sector musical ya que el consumo de música, películas, videojuegos, radio y televisión por la web es la segunda forma más popular de uso de internet (solo después de la utilización de buscadores) donde el 85,6 % de los usuarios de internet en Chile utiliza la red para ello, teniendo un aumento de 8,5 % respecto a 2015. Además, los menores de 39 años superan el 88 % en porcentaje de uso (Fundación País Digital, 2020). Respecto al consumo de música a través de internet, según un artículo de WIRED se estima que un 54 % de la población chilena utiliza alguna plataforma de streaming como Spotify, Deezer o Apple

Music. Sin ir más lejos, desde el año 2013 han incrementado fuertemente los ingresos globales de la música en streaming, superando al formato físico de discos, llegando a representar al año 2020 un 62 % de los ingresos de la música grabada en el mundo y un 84 % en Latinoamérica, simbolizando la principal forma de consumo de música en la región y en Chile. Este cambio en los hábitos de consumo de música ha impactado en la digitalización de gran parte de los procesos ligados a la industria, desde la utilización de software para la producción musical por parte de productores musicales y artistas, también plataformas de distribución digital para incorporar contenido a las principales plataformas de streaming, y herramientas de gestión de proyectos musicales. De este modo, como menciona el ingeniero acústico Patricio Gaete, la posibilidad de realizar grabaciones independientes profesionales o en Home Studio sumado al acceso a las distintas plataformas donde promocionar estos trabajos, han estado más al alcance de los músicos emergentes (Gaete, 2020), por lo que se ha facilitado el acceso a la creación musical gracias al avance tecnológico y la propagación de estas tecnologías en el mundo. Por otro lado, han surgido diversas plataformas de streaming, sistemas virtuales para la compra de entradas a conciertos o plataformas de análisis de datos relacionados a la industria, en donde herramientas como blockchain están facilitando la generación de contratos inteligentes logrando disminuir la necesidad de intermediarios que resguarden el valor de sus contenidos. Además, los algoritmos de inteligencia artificial han permitido categorizar mejor los gustos de los consumidores y ofrecerles acceso a nuevos contenidos sin necesidad que los busquen (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021). De acuerdo con la empresa mexicana Pro Indie Music, las 2 principales dificultades de la tecnología en la industria musical latinoamericana son:

I. Resistencia o miedo al cambio por parte de la industria musical ante la posibilidad de que las soluciones tecnológicas reemplacen puestos de trabajo.

II. Rechazo hacia la tecnología por parte de sectores tradicionales, lo que puede generar una brecha entre los niveles de desarrollo de géneros musicales que tendrán menos oportunidades de desarrollarse en la industria.

Desde Programa de aceleración para emprendimientos musicales en Chile, Bizarro Labs, señalan que hay grandes oportunidades respecto a tecnologías en base a blockchain y avances en materia de análisis de datos, inteligencia artificial y modelos proyectivos (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021). De esta forma, se hace fundamental que las empresas del sector estén atentas a los avances tecnológicos que se presentan, para integrarlos en los procesos de producción, distribución y difusión de contenidos musicales, con el fin de aprovechar de mejor manera el avance en la accesibilidad de la población por contenido musical.

5.2.2. Análisis fuerzas de Porter

Con el objetivo de analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico, teniendo en cuenta la estructura del mercado para valorar si es posible establecer un negocio en dicha área se aplica el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Para esto se analizan las amenazas de nuevos competidores y productos sustitutos, capacidades de negociación de clientes y proveedores y posibles rivalidades con otras empresas en la industria.

- I. Amenaza de nuevos competidores

Existe alta amenaza de nuevos competidores, ya que las barreras de entrada a la industria

son bastante accesibles. Las principales barreras de entrada corresponden a presupuesto de inversión para proyectos musicales, contactos en el medio y conocimientos de la industria. El presupuesto necesario para la realización de proyectos musicales se ha hecho bastante más accesible gracias a la aparición de los fondos concursables estatales para agentes del sector musical. La formación de contactos en el medio se ha facilitado debido a la conformación de gremios, instituciones y nichos en el sector, lo que ha beneficiado la colaboración y formación de redes entre los actores del medio. Por último, los conocimientos de la industria se reconocen como un factor clave para el éxito de los proyectos que se emprenden en el sector, sin embargo, la minoría de los actores de la industria cuenta con estudios formales que respalden sus conocimientos.

- II. Capacidad de negociación de los proveedores

Las distribuidoras de música o agregadoras digitales tienen como labor proveer a la empresa con la publicación del contenido musical en las principales plataformas digitales. Existe una amplia variedad de competidores en este ámbito con costo nulo al cambiarse de proveedor ya que es un servicio virtual, por lo que cuentan con una baja capacidad negociadora. (media baja) En cuanto a los canales de marketing pagados donde el propósito es llegar a un público específico, existe un alto costo al cambiar de proveedor ya que se dificultará la llegada al público potencial (media). Sin embargo, estos canales principalmente digitales poseen tarifas bastante estandarizadas, por lo que cuentan con capacidad de negociación media. De esta misma forma las tiendas de instrumentos a pesar de tener precios bastante elevados para la compra de instrumentos y estudios mantienen precios relativamente estándar o similares entre la competencia lo que hace que sea fácil cambiarse de un proveedor a otro. (baja) De esta forma la capacidad negociadora de los proveedores es media baja.

- III. Capacidad de negociación de los clientes

Los clientes de la empresa corresponden a los artistas firmados, los artistas que pagan por servicios de estudio, los oyentes de música y los asistentes a los eventos de música en vivo. En el caso de los artistas y bandas nacionales, existe una alta cantidad (más de 5.000 en Chile) por lo que cuentan con baja capacidad negociadora cuando negocian contratos con sellos discográficos ya que les representa una buena oportunidad para el desarrollo de sus carreras. Para el caso de estudios de grabación existe una oferta que se acerca más a la demanda por lo que su poder de negociación sube. Respecto a los oyentes de música, estos cuentan con una infinidad de contenido musical a su disposición, teniendo la posibilidad de consumir libremente la música de su elección a través de plataformas de streaming u otros medios, por lo que su capacidad negociadora es rotundamente alta. En cuanto a los eventos en vivo, quien organiza el evento representa una demanda acotada para la gran oferta de artistas y bandas musicales en el país dispuestos a presentarse en cualquier evento donde tengan la oportunidad, por lo que cuentan con una alta capacidad negociadora. Sin ir más lejos, al año 2019 se contabilizaron 7.406 recitales en todo Chile (SCD, 2020), para los más de 3.600 artistas chilenos con presencia en Spotify, lo que a priori parece ser insuficiente para la mayoría de los artistas que aún no cuentan con una demanda de presentaciones en vivo que les permita vivir de la música. Por lo cual, la capacidad negociadora de los clientes es media alta.

- IV. Amenaza de productos sustitutos

El producto sustituto del área de sello discográfico para artistas es la propia autogestión

de los artistas y bandas nacionales. Sin embargo, esta opción les representa un gasto energético en acciones donde deben invertir altas horas y en general no cuentan con los conocimientos acordes, por lo que existe una amenaza media de esta opción. Por otro lado, el sustituto del contenido musical nacional es por defecto la música extranjera, donde la industria chilena es menos preferida que la música internacional por los consumidores. En el caso de los eventos musicales en vivo, los sustitutos que existen son los eventos de otras disciplinas que integran las artes escénicas, como los espectáculos de comedia o danza, entre otros. Estos eventos no representan una gran amenaza ya que la música se encuentra bien posicionada en el mundo de las artes, donde según la Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017, la música en vivo cuenta con un 30 % de participación, solo superada por el cine (43,4 %) y la compra de artesanía (34 %), superando otras disciplinas como la danza (20,9 %), exposiciones de arte (16 %), teatro (14,2 %), circo (13,6 %) y música clásica (6,1 %) . Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos en la industria representa un nivel medio.

- V. Rivalidad entre empresas

Según Germán Torres, presidente de IMI Chile, no existe un alto nivel de competencia entre las organizaciones del sector porque la industria musical chilena aún se encuentra en etapa de crecimiento, por lo que, al contrario, se evidencia un alto nivel de compañerismo entre las empresas del sector. Bajo este contexto, el desafío de la industria musical chilena es lograr el posicionamiento de la música nacional para el público por sobre el contenido extranjero impulsado en su mayoría por los sellos majors (Universal Music, Sony Music, Warner Music), los que representan solo a 7.500 artistas a nivel global (IFPI, 2019), de los más de 3 millones de artistas disponibles en Spotify (Rolling Stone, 2020) y al 2016 poseían casi el 70 % de la cuota de mercado mundial de música grabada: Universal Music Group (28.9 %), Sony Music Entertainment (22.4 %) y Warner Music Group (28.9 %) (cambio tecnológico).

A través de este análisis se ha logrado identificar que la industria musical en Chile cuenta con una rentabilidad media, ya que la alta amenaza de nuevos competidores y capacidad negociadora de los clientes se ve regulada por la baja rivalidad entre empresas y la baja capacidad negociadora de los proveedores. Sin embargo, es posible proponer formas de atenuar las amenazas percibidas a través de la definición de una ventaja competitiva a la que los nuevos competidores les sea más difícil hacer frente. Esta propuesta de valor debe tener como objetivo el aumento en popularidad de los artistas para generar un posicionamiento y así atenuar la alta capacidad negociadora del público de la música. Además de lo anterior se destaca que en 2024 existen menores barreras de entrada que en la década pasada al mercado debido a nuevas tecnologías y menores necesidades de equipos para la producción.

5.2.3. Análisis FODA

A continuación se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el negocio dado el contexto actual de la industria y las características con las que cuenta la empresa.

- Fortalezas:
 - Conocimiento del nicho al que apunta
 - Redes de contactos específicas del circuito urbano alternativo

- Productor con experiencia en trabajos de industria discográfica mayor
 - Modelo de negocios (Ecosistema creativo)
 - Ciclo de la música con gran seguimiento y apoyo
- Oportunidades: Hay una tendencia al aumento de ingresos de la industria por el crecimiento de las plataformas streaming, lo que se ha facilitado tras el aumento del uso de internet en Chile llegando a un 80 % de la población en 2020. Por otro lado, el streaming favorece la internacionalización de los proyectos musicales. Las políticas públicas del país favorecen la difusión de la música nacional. Además, existen 780 millones de pesos al año en fondos públicos destinados hacia el sector musical. El mercado chileno tiene una alta disposición a pago en comparación a otros países de la región. Hay un alto interés en la música en general por parte de la población, especialmente en menores de 44 años. Además, ha aumentado el interés por la música chilena en los últimos años. Un 30 % de la población asiste al menos a un concierto al año, reflejando un alto interés por la música en vivo, y en condiciones pre-pandemia, existía aumento en el número de conciertos y festivales de verano, realizado por organismos públicos a lo largo del país. Han aumentado las innovaciones tecnológicas del sector en los últimos años, por lo que existe mayor facilidad para el acceso a la creación musical. Además, se abren espacios para la incorporación de análisis de datos, inteligencia artificial y modelos proyectivos para la industria. Grabaciones digitales sin instrumentos análogos. Existe baja rivalidad entre empresas del sector.
 - Debilidades:
 - Nicho al que apunta tiene menor visibilidad que la música urbana en general
 - No cuenta con estudio de primera gamma
 - Construcción de audiencia requiere mayor tiempo
 - Capacidad de inversión limitada
 - Artistas no cuentan con alta disponibilidad de recurso económicos
 - No se cuenta con artistas o productores con renombre en la industria
 - Amenazas: El sector está compuesto por un alto porcentaje de microempresas, llegando a 82 % en 2019. Esto genera una alta sensibilidad del sector a las condiciones económicas del país. (bajo crecimiento económico) Hay una baja tasa de crecimiento de la población proyectada para Chile en los próximos años, en comparación a otros países de la región. El sector musical se caracteriza por la inestabilidad laboral, lo que facilita la fuga de talentos hacia otros sectores productivos. Hay una alta centralización de eventos musicales en la Región Metropolitana, disminuyendo el desarrollo de la música en vivo en las regiones del país. El 49 % de la población escucha poco o nada de música chilena, debido principalmente a la poca difusión o no saber dónde encontrarla. En general, existe resistencia de parte de la industria ante soluciones tecnológicas.

5.3. Benchmarking

En primer lugar del Benchmarking se analizó la empresa Sello Leviatán. Esta empresa es un sello discográfico independiente ubicado en la ciudad de Viña del Mar y cuenta con una

Tabla 5.1: Benchmarking

Empresa	Seguidores	Locación	Público objetivo	Tipo de empresa
Sello Leviatán	3.071	Viña del mar	Indie	Sello discográfico
Somos Persona	3.968	Santiago	Música urbana femenina	Sello discográfico y agencia de marketing y prensa
Quemasucabeza	194.000	Santiago	Rock & Pop	Sello discográfico
Maldito sello	5.096	Viña del mar	Rock, pop, funk	Sello discográfico y productora de eventos
Histerya Colectiva	11.000	Santiago	Música urbana alternativa	Productora de eventos
Eroica	1.475	Santiago	Música electrónica	Sello discográfico, productora de eventos y agencia creativa

base de 3.071 seguidores. Su foco principal está puesto en la música indie, nicho que llevan trabajando más de 5 años. A pesar de no pertenecer al mismo nicho llama la atención como caso de estudio la sólida trayectoria que ha mantenido este sello sin necesariamente crecer tanto en cantidad de público a lo largo del tiempo. Esto indica que el sello ha encontrado vías regulares de capitalización de su público lo que le ha permitido mantenerse en el tiempo sin necesitar de poner especial foco en expandirse.

Luego se analizó el sello discográfico, agencia de marketing y prensa Somos Persona. Esta empresa se ubica en Santiago y cuenta con una base de 3.968 seguidores. Su público objetivo es la música urbana con la particularidad de que su catálogo esta compuesto en su totalidad por artistas femeninas lo que les da un distintivo frente a otros sellos de música urbana. Es útil el análisis del caso debido a la proximidad del público objetivo que se aborda y diversificación de los servicios que se ofrecen. Esto hace que Somos Persona tenga una estructura de ingresos y de costos similar a YSND en cuanto a diversificación.

Luego se estudió el caso de Quemasucabeza. Esta empresa es un sello discográfico enfocado en la música Rock y Pop. Este sellos se posicionó durante muchos años como uno de los sellos independientes más importantes de la escena chilena llegando a una base de seguidores de 194.000. Además de esto, este sello desarrollo en gran parte el catálogo de artistas de gran renombre nacional como Gepe, Gianluca, Francisca Valenzuela entre otros dando así pruebas de su buen funcionamiento. Este sello discográfico oficializó su cierre de operaciones en 2023 debido a que su negocio se tornó insostenible. Esto se debió principalmente a la falta de renovación de su catálogo de artistas dado que en el momento en que los artistas ya consagrados se independizaron o emigraron a contratos con otras discográficas Quemasucabeza perdió capacidad de proyección y sustento. Por lo anterior este caso es especialmente importante ya que da luces de que un crecimiento en seguidores no necesariamente asegura el buen funcionamiento de la empresa. El crecimiento debe ir acompañado de una estrategia de capitalización y de diversificación de los ingresos para así no depender del éxito de un número reducido de artistas.

El siguiente caso es el de Maldito Sello, un sello discográfico y productora de eventos ubicado en la ciudad de Viña del Mar. Este sello cuenta con 5.096 seguidores y se enfoca principalmente en música Rock, Pop y Funk. El caso de esta empresa es relevante puesto que utilizan la misma herramienta del modelo de negocio de YSND en la cual le brindan una plataforma de presentación en vivo a los artistas que el mismo sello discográfico ha firmado. Esto logra que el circuito de canciones publicadas y eventos en vivo se retroalimente constantemente. Esta forma de operar los ha llevado a funcionar por más de 5 años teniendo un circuito establecido en la región de Valparaíso.

Luego se estudió el caso de Histerya Colectiva. Esta empresa es un productora de eventos ubicada en Santiago que cuenta con 11.000 seguidores. La importancia del estudio de este caso recae en que comparte el mismo público objetivo que YSND. Histerya Colectiva surge en 2022 y ha tenido un notable crecimiento desde entonces. Comienza realizándose en pe-

queños espacios arrendados para ir creciendo en paralelo con su público. El crecimiento de la empresa ha sido tal que en marzo de este año lograron realizar un evento en la cúpula interior del Parque O´Higgins llegando a cobrar 15.000 CLP de entrada. Esto da un insight en la disposición a pagar por parte del público asistente y junto a todo lo anteriormente descrito muestra que este nicho está en crecimiento.

Por último se analiza el caso de Eroica. Este sello discográfico, productora de eventos y agencia creativa se ubica en Santiago y se enfoca principalmente en música electrónica. Es relevante la forma de operar de Eroica ya que cuentan con tan solo 1.475 seguidores pero aún así gracias a la diversidad de sus ingresos y la fidelidad de su público han logrado mantenerse como empresa activa en el rubro durante 4 años en el circuito de música electrónica.

En síntesis, se puede concluir de los casos analizados en el Benchmarking, que los principales factores que influyen en el éxito de la empresas ligadas a la industria musical son la fidelización del público objetivo y la diversificación de los ingresos tanto en las formas de ingreso como en la diversificación del catálogo de artistas. Además de esto mediante el análisis del caso Histerya Colectiva se observa que hay un nicho creciente de música urbana alternativa, con disposición a pagar y que no ha sido abordado por tantas empresas en el mercado lo que deja un espacio para la acción de YSND.

Capítulo 6

Investigación de Mercado

6.1. Encuesta

6.1.1. Hipótesis

Se realiza una encuesta cada a modo de validar la siguiente hipótesis de mercado:

- Existe un nicho relevante de oyentes de música que sienten interés por escuchar música urbana alternativa, tienen disposición a pagar y a apoyar negocios y actividades relacionadas al este género musical.

La hipótesis se realiza a partir de los análisis interno, externo y el benchmarking. Es de suma relevancia validar que exista un público de oyentes que adhieran a la estética, sonoridad y visión de proyectos urbanos alternativos para así poder confirmar que el modelo de negocios que se establece efectivamente cuenta con los clientes necesarios para su funcionamiento.

6.1.2. Encuesta música urbana alternativa

La encuesta se divide en tres secciones y está pensada para ser contestada por el público de todos los géneros entre 15 y 50 años:

- 1. Preguntas Generales: Como se puede ver en el Anexo 1 la encuesta comienza por realizar preguntas para caracterizar a la población. Se pregunta por edad, género, región de residencia y nacionalidad. Estas preguntas ayudarán a segmentar a la población y entender fenómenos de consumo por regiones o nacionalidad.
- 2. Preguntas consumo de música: En esta sección se realizan preguntas con el fin de entender el comportamiento de los oyentes a la hora de consumir música. Inicialmente se pregunta por las plataformas principales en las que se consume música para conocer el flujo principal de visitas a las canciones. A continuación se pasa a las preguntas de consumo sobre género urbano y género urbano alternativo. Este apartado busca establecer una comparación entre estos dos géneros para identificar niveles de consumo y diferencias en los motivos de consumir un género u otro. Es por esto que se comienza preguntando en específico si se consideran oyentes habituales de género urbano especificando entre paréntesis los géneros que corresponden a esta categoría. Luego de esto se consulta por las razones de consumir o no música urbana. Estas preguntas ayudan a encontrar insights en los motivos de los gustos de los oyentes.

Luego de esto se realiza el mismo set de preguntas pero para música urbana alternativa. Se obtiene si son oyentes habituales y los motivos de consumir o no música urbana alternativa.

- 3. Preguntas eventos en vivo: Por último se tiene la sección de preguntas sobre la asistencia a eventos en vivo de música urbana alternativa.

Primero se pregunta si alguna vez ha asistido a eventos en vivo de música urbana alternativa y luego se pregunta por qué se asistió o por qué no se asistió. Por último se termina por plantear un PMV básico sobre lo que se le ofrece a un cliente al asistir a un evento en vivo preguntándole por su disposición a pagar. Esta información es particularmente relevante para poder fijar precios de entradas y entender el comportamiento económico de los asistentes.

6.1.3. Resultados encuesta

En total se obtuvieron 214 respuestas a la encuesta formulada. Estos datos fueron obtenidos principalmente de 2 fuentes, la primera un concierto realizado en el teatro Caupolicán del artista Easykid (artista urbano chileno) donde mediante códigos QR se tomo un muestreo aleatorio de los asistentes. La segunda fuente de datos fueron las redes sociales y de contacto al alcance.

En primer lugar, se segmentó a la población mediante distribución etaria. El grupo con mayor número de representantes resultan ser los jóvenes entre 18 y 29 años quienes conforman un 91,6% de las respuestas. Los dos otros segmentos mayormente representativos de la encuesta son los menores de 18 años y los adultos entre 30 y 39 años que de todas formas en conjunto representan menos del 10% las respuestas.

La segunda forma de categorización de la encuesta fue mediante el género. Se identifico que el 58,4% de las respuestas corresponden a varones y que el 38,8% a mujeres. Hay cerca de un 4% que lo componen personas que se declaran no binarias y otras que prefieren no declarar su género.

En cuanto a la región en la que residen los encuestados se tiene que un 78,5% pertenece a la región metropolitana mientras que el segundo grupo mayoritario corresponde a los encuestados de la región de Valparaíso con un 8,9%.

En cuanto a la nacionalidad de los encuestados casi la totalidad de la muestra es de nacionalidad chilena exceptuando 4 respuestas que corresponden a una persona uruguaya, una peruana, una boliviana y otra venezolana.

Luego de caracterizar mediante varias categorías a los participantes de la encuesta se da paso a las preguntas de su relación con el consumo de distintos tipos de música y sus vías de consumo.

Como se observa en la figura un 91,1% de las respuestas apuntan a Spotify como su canal preferido de consumo siendo este seguido por YouTube con un 67,8%. El tercer canal de consumo más utilizado es SoundCloud con un 12,1%. Como los canales de menor preferencia del público destacan las radioemisoras y los CD con menos de un 10% que aún los consume. Cabe destacar que los encuestados podían contestar más de una opción en caso de consumir en más de una plataforma. Los datos anteriores confirman las tendencias expuestas sobre la transición del consumo de la música en medios tradicionales como radios, CD y televisión a medios digitales como Spotify, YouTube y SoundCloud.

Para esta pregunta se consultó al público acerca de si se consideraban a si mismos oyentes habituales de música urbana chilena, calificando esta última dentro de los subgéneros

reggaeton o trap chileno. En cuanto a las respuestas obtenidas un 80,4% de los encuestados se declara oyente habitual mientras un 19,6% afirma no serlo. Estos datos confirman la penetración del fenómeno género urbano chileno en la juventud chilena.

Para quienes no se consideraban oyentes habituales del género urbano se pidió contestar sus motivos principales para no consumir este tipo de música. Las dos respuestas que más representativas de este grupo fueron que no les gusta la sonoridad con un 38,8% y que no les gustan las temáticas que se abordan en esta música. A pesar de lo anterior la respuesta más escogida por quienes respondieron fue que era por otro motivo distinto a los expuestos entre las respuestas.

En cuanto a las personas que sí se consideraban oyentes del género urbano chileno se les pidió contestar sus motivos para ser oyente. Entre las cifras que más destacan se encuentran el gusto por la sonoridad de esta música con un 80,8% y la voluntad de apoyar la música chilena por parte del público. En particular se encuentran dos insides valiosos. En primer lugar, el público que consume género urbano chileno lo consume principalmente por cómo suena por lo que el sonido propio del género ya se encuentra establecido en los oídos del público joven y tiene características que lo distinguen de otros géneros. En segundo lugar, se encuentra una alta disposición a apoyar a la música chilena por lo que esto denota una alta valoración de este público hacia los artistas nacionales.

Luego de esto se dio paso a la pregunta acerca del nicho de público en que se busca enfocar el proyecto: la música urbana alternativa chilena. Para ellos se preguntó a los encuestados si eran consumidores habituales de música urbana alternativa chilena. Los datos arrojaron que un 51,9% de los encuestados se considera oyente habitual de música urbana alternativa chilena mientras que un 48,1% no considera escuchar este tipo de música. Realizando la comparación con el género urbano chileno el género urbano alternativo tiene aproximadamente un 30% menos de público al ser un nicho.

Luego de esto se consultó a quienes no eran oyentes de este tipo de música sus razones para no serlo. Entre las principales razones destacan la razón no he tenido la oportunidad de escuchar este tipo de música con un 55,4% y la respuesta no sé cual es este tipo de música.

Estos datos dan un gran insight del estado del género urbano alternativo chileno. Este género se encuentra en pleno crecimiento y probablemente tenga un gran crecimiento en el correr de los próximos años. El género urbano chileno comenzó como movimiento alrededor del 2017 con exponentes como Young Cister y Pablo Chille quienes recién a día de hoy 2024 encuentran alrededor de ellos un género e industria solidificada en quien apoyarse para colaboraciones, conciertos, entrevistas y exposición. Así como el género urbano, el género urbano alternativo chileno es posterior al movimiento urbano principal y nace como una extensión de este por lo que a día de hoy, como lo reflejan los datos de la encuesta, todavía existe un alto desconocimiento al respecto. De hecho se refleja que el sonido todavía no se consolida en un público masivo al ver que un 25,9% de quienes no escuchan esta música ni siquiera pueden reconocer a cuál tipo de música corresponde. Lo anteriormente expuesto da luces de que el mercado urbano alternativo tiene mucho por expandirse en los próximos años.

En cuanto a quienes sí se consideran oyentes de música urbana alternativa, las respuestas fueron similares a los oyentes de música urbana. Las dos principales razones para escuchar este tipo de música fueron el gusto por la sonoridad con un 75% y la voluntad de apoyar la música chilena con un 65,2%.

Luego de las preguntas sobre gustos y formas de consumo se procedió a dar paso a las preguntas sobre música en vivo.

La primera pregunta de esta sección fue enfocada a observar la asistencia a eventos de

música urbana. Un 78,8% de los encuestados sí había asistido a algún evento de música urbana mientras que un 21,2% nunca lo había hecho.

Luego de esto se consultó sobre la asistencia a eventos en vivo de música urbana alternativa chilena. Esto se realizó a modo de comparar la características de asistencia del género urbano y género urbano alternativo a eventos en vivo y ver si un público asistía más que el otro. Sin embargo, los resultados obtenidos indican que en general la asistencia se comporta igual que los oyentes y no existe un mayor cambio de porcentajes para ninguno de los dos géneros.

La siguiente pregunta consultaba acerca de las razones para no asistir a eventos en vivo de música urbana alternativa. Las razones principales de los encuestados fueron no escuchar el tipo de música con un 38,7% de los encuestados y declarar no tener información al respecto de estos eventos por parte de un 41,9%. Este último dato refuerza la idea del desconocimiento que existe respecto al género urbano alternativo chileno.

En cuanto a las razones para asistir a eventos en vivo de música urbana alternativa las razones principales de los encuestados fueron ser oyente habitual de esa música con 68,8%, apoyar la música chilena con 60,4% y el gusto por el ambiente formado con un 63,9%. Además de esto un 54,9% de los asistentes a eventos de música urbana alternativa declara que le gusta esta música en vivo.

Por último, la encuesta terminó con una pregunta que preguntaba por la disposición de pago del público. La pregunta exponía el escenario de un lineup de artistas urbanos alterativos + una fiesta con Dj. En general los resultados se dividieron de forma similar entre 4 grandes segmentos. Un 30,4% declara poder pagar una entrada de entre \$20.000 y \$25.000, un 18,2% puede pagar entre \$15.000 y \$20.000, un 23,8% esta dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$15.000 y un 23,8% esta dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$10.000. Los resultados de esta pregunta evidencian que el público tiene una disposición a pago marcada en segmentos por lo que lo ideal para eventos en vivo parece ser segmentar la venta de entradas en distintos precios mediante preventas a un menor precio.

6.2. Entrevistas

Para esta sección se realizaron 4 entrevistas. En primer lugar, se entrevistó a Punktergeist y a \$lum para conocer las necesidades e inquietudes de artistas urbanos alternativos activos en la industria. En segundo lugar, se realizó una entrevista a Zima52 productor con experiencia en la industria para conocer los tiempos de trabajos, recursos y equipos necesarios para que tanto el productor como el ingeniero de sonido puedan realizar su trabajo correctamente. Por último se realizó una entrevista a Mariano Wood, abogado de vasta experiencia en la industria musical que ha trabajado con múltiples artistas de la escena urbana chilena. Esto se realizó a modo de comprender los desafíos legales a los que se enfrentan los artistas y la empresa.

A continuación se presentan los resultados más relevantes de cada entrevista (el detalle de cada entrevista puede consultarse en la sección de Anexos):

6.2.1. Entrevista Punktergeist

Punktergeist es un proyecto comenzado en 2021 por el MC y compositor Cristóbal Cancino y el productor Zima52 y se asocia a los géneros de Hip Hop experimental, Hip Hop alternativo y trap. A fecha de julio 2024 el proyecto cuenta con 21 canciones entre sus dos discos publicados los cuales pueden encontrarse en todas las plataformas digitales. En cuan-

to a las dimensiones del proyecto, Punktergeist todavía se encuentra en etapa de desarrollo como artista tanto en cuanto a sonido como a audiencia construida.

En cuanto a sus conocimientos de la industria Cristóbal muestra conocimiento de proyectos chilenos similares al suyo, sin embargo al estar en una etapa temprana de su carrera todavía no tiene pleno conocimiento de su nicho. En cuanto a su equipo de trabajo el proyecto se compone solo de dos personas que cubren los roles de intérprete, productor musical, ingeniero en sonido y diseñador gráfico. Esto hace que su poder de acción este limitado a la cantidad de trabajo con la que puedan cargar sus dos miembros. Al respecto, Cristóbal opina que tener un equipo de trabajo le permitiría profesionalizar su carrera ya que además tiene escasos conocimientos de fuentes de monetización de su proyecto.

Aparte de lo anterior se le hicieron preguntas referidas a los sellos discográficos y sus conocimientos y opiniones al respecto.

Sobre los sellos el artista afirma saber lo que son pero que solo tiene nociones básicas sobre su funcionamiento lo que también se debe a que no todavía no ha firmado su primer contrato discográfico. Se le consulto sobre su disposición a firmar por un sello y Cristóbal indicó que depende de la libertad creativa que se le otorgue y la disponibilidad de licencias de samples que pueda negociarse. La última pregunta de este tipo refería a su percepción de los sellos discográficos. El artista señaló que para el los sellos independientes en conjunto pueden llevar a cabo grandes proyectos ya que su principal guía es artística. Por el contrario, los grandes sellos velan por sus propios intereses lo que priva de libertad creativa a los artistas y termina por hacerlos desaparecer del mapa de la escena musical.

Como comentario final Punktergeist comenta que la industria musical se encuentra muy poblada en la actualidad por lo que la popularidad es esencial para destacar. Es importante tener equipo y recursos, pero también la resiliencia personal y confianza en la visión propia. Las ideas son importantes pero la dedicación y persistencia son claves para llevarlas a cabo termina afirmando el artista.

El detalle de la entrevista puede encontrarse en la sección de anexos.

6.2.2. Entrevista \$lum

\$lum es un proyecto comenzado a mediados de 2017 por Tomás Riquelme López, de 24 años. Este proyecto se caracteriza por ser asociado al Hip Hop experimental, trap y rap. En la actualidad el proyecto cuenta con 150 canciones entre 2 discos y 14 mixtapes publicados además de varios singles. El artista cuenta con alrededor 5000 oyentes mensuales solo en Spotify llegando a tener su canción más reproducida 106.000 reproducciones y la segunda 98.000.

En cuanto a los conocimientos de la industria de Tomás, el artista tiene conocimiento de aproximadamente 150 proyectos que considera similares o que al menos comparten su nicho en el país. El equipo de \$lum se compone de 4 personas: Tomás Riquelme como productor e intérprete, Marco Pereira como filmmaker, Brial como fotógrafo y Dolores como ingeniero de sonido. Al igual que Punktergeist asegura que un equipo es necesario para profesionalizar su carrera y además afirma que en gran medida es lo que separa a un artista reconocido de un desconocido.

Respecto a los conocimiento de monetización Tomás también indica que son básicos sin embargo ya recibe regularmente dinero de shows cobrando como mínimo \$100.000 por show en vivo.

Sobre sellos discográficos los conocimientos del artista son básicos a pesar de haber firmado un contrato de distribución con Bizarro. Al respecto el artista dice que no estaría

dispuesto a firmar con un sello discográfico ya que no cree que la constante experimentación sea compatible con un sello discográfico grande. La percepción final expresada sobre los sellos discográficos es que son negocios y que el arte y los negocios no son lo mismo. Para cerrar afirmó que el dinero es una herramienta para crear un espacio creativo y no un fin en si mismo.

El detalle de la entrevista puede encontrarse en la sección de anexos.

6.2.2.1. Entrevista Zima52

Zima52 es el proyecto principal del productor Ignacio Ramírez Acuña de 24 años. Este productor cuenta con 4 años de trayectoria en la producción y más de 60 canciones publicadas bajo su producción. A esto se le suman 250 canciones producidas que todavía no son publicadas más las publicadas en sus proyectos personales.

Ya que es una de las ramas más importantes del negocio de la empresa se le pregunta al respecto de que significa producir técnicamente y luego artísticamente. Referido a la técnica, producir es dominar adecuadamente el programa en el que se trabaja con los estándares de industria en cuanto a plugins. En cuanto a lo artístico el productor señala que es como sentarse frente a un lienzo en blanco donde se compone o se descompone pero se debe tener un estilo propio que conjugue y resalte mediante los elementos técnicos aprendidos.

Luego se consultó por los principales desafíos de las sesiones de estudio. El productor señaló como los principales desafíos de las sesiones el estilo propio de cada productor que tiende a ser inflexible, el contacto entre personas en el estudio, la traducción artística de lo que quiere el artista y lo que interpreta el productor y por último establecer pagos justos asociados al tiempo invertido.

Se le consultó al productor acerca de los horarios laborales que se pretendían para la empresa sobre todo en los puestos de productor musical e ingeniero en sonido. En cuanto al horario del productor musical, Ignacio indicó que incluso podrían realizarse más de dos sesiones de grabación en un día. El horario laboral del ingeniero en sonido le pareció acorde ya que a pesar de que por tiempo podría hacerse otra sesión de masterización es mejor no hacerlo por el burnout creativo.

El detalle de la entrevista puede encontrarse en la sección de anexos.

6.2.3. Entrevista Mariano Wood

Mariano Wood es un abogado de 30 años formado en la Universidad de Chile con diploma de propiedad intelectual en la Universidad Católica. Ha dedicado su trayectoria laboral al rubro de la música y más específicamente a derechos intelectuales habiendo trabajado con artistas de la talla de Denise Rosenthal, Jere Klein, Joe Vasconcellos, Los Jaivas y la Agencia High (productora LaJunta).

Se le consultó acerca de las principales preocupaciones legales de un artista actual. El abogado dividió la respuesta en dos categorías: gestión de derechos y problemas legales. Los principales derechos que deben gestionarse son los derechos de autor y derechos conexos de productor fonográfico e instrumentistas. Luego para los problemas legales se tienen la definición de porcentajes, el descuido de registros autorales y la modernización de la SCD que no permite que esto trámites se hagan de forma expedita.

Por último Mariano afirma que tener un equipo legal hace la diferencia a la hora de recoger todos los ingresos generados por la empresa. Además de eso le ahorra multas y demandas innecesarias a la organización.

El detalle de la entrevista puede encontrarse en la sección de anexos.

Capítulo 7

Producto Mínimo Viable

7.1. Contrato discográfico y hoja de reparto

Los contratos entre artistas y discográficas varían según condiciones y acuerdos entre las dos partes, sin embargo hay macroprocesos a seguir en general. A continuación se detalla todo lo que se debe definir al realizar un contrato entre sello discográfico y artistas.

- 1. Partes interesadas en el acuerdo: Se deben explicitar que forman parte del acuerdo el sello y el artista dejando espacios en blanco para rellenar los nombres de cada uno. Esto puede realizarse mediante una declaración de tipo “El presente contrato se celebra el día [espacio en blanco para la fecha] entre [espacio en blanco nombre sello] y [espacio en blanco nombre artista]”.
- 2. Antecedentes: Estos son las cláusulas que suelen figurar al principio de un contrato que empiezan por la palabra “considerando” y describen la naturaleza o trasfondo relevante del contrato. En los antecedentes, debes mencionar los deseos de ambas partes. Un ejemplo de este apartado podría ser “Considerando que ambas partes tienen la intención de celebrar un contrato mediante el cual el artista grabará canciones para la compañía discográfica y esta las distribuirá y venderá durante un periodo de 12 meses a partir de la fecha de suscripción del presente documento. Por lo tanto, en consideración de las obligaciones y beneficios mutuos contenidos en este documentos, se acuerda lo siguiente”.
- 3. Sección de definiciones: Es posible que se tengan que definir ciertos términos que se utilizarán a lo largo del contrato de forma que pueda comprenderlos una persona que no sea experta en el tema. Además, si en algún momento deben comparecer en un juzgado debido a una demanda por incumplimiento de contrato, el juez también debe poder comprender el lenguaje utilizado. En el caso de los contratos discográficos un término que suele estar definido en todos los contratos es territorio puesto que las discográficas se les habilita la comercialización y distribución según territorios aunque si se quiere este puede definirse como todo el mundo.
- 4. Obligaciones del artista: Antes de acceder a distribuir la música de un artista, este debe haber presentado una cierta cantidad de canciones, por lo que esta es una obligación inicial de grabación que se debe especificar. Por ejemplo, se podría establecer un mínimo de 5 canciones que el artista debe grabar usando el master de audio de la compañía discográfica. También es importante detallar de qué forma se le devolverá al artista el costo de estas grabaciones. A continuación una forma de devolución "Durante los

próximos 12 meses, el artista se encontrará bajo una obligación de grabación mediante la cual él mismo financiará el costo inicial de presentar a la compañía discográfica un mínimo de cinco canciones, las cuales deberá grabar usando las pistas maestras de audio de la compañía. En caso de que la compañía decida contratar al artista, esta correrá con los gastos de sus obligaciones posteriores de grabación. Sin embargo, el artista debe tener en cuenta que los importes que le sean suministrados por la compañía discográfica serán cargados a su cuenta personal y la compañía los recuperará de las ganancias obtenidas de las publicaciones, ventas discográficas, presentaciones y patrocinios corporativos del artista, así como también de las ventas de cualquier tipo de productos".

- 5. Identifica los costos que no se le devolverán al artista: Es importante explicitar cuáles costos no serán devueltos al artista para que así este pueda tenerlo en consideración. Ejemplos de costos que usualmente no se devuelven son el costo de fabricar el disco compacto de un sencillo, el costo de enviar este sencillo por correo a todas las estaciones de radio, los costos de servicio y reservicio o el costo de la promoción interna de la compañía discográfica.
- 6. Grabación de un disco a pedido: En esta apartado se estipula que si una compañía más grande realiza una oferta para que el artista realice un disco dentro del plazo del contrato, se puede activar este apartado para aceptar la oferta aunque el artista siga con contrato vigente. Una forma de redactar este apartado puede ser: "En caso de que la compañía discográfica reciba una oferta de un contrato por parte de uno de los principales sellos discográficos, ya sea independiente o no, podría requerirse que el artista grave por lo menos un disco para la compañía después de la expiración del plazo del presente contrato. A esta obligación se le conoce como "grabación de un disco a pedidoz la compañía tendrá derecho a ejecutar esta opción en cualquier momento en el que cuente con una oferta externa. El disco en cuestión se grabará según los términos y condiciones del presente contrato y, en caso de que la compañía decida ejecutar esta opción, se le notificará por escrito al artista con una antelación de por lo menos 30 días a la fecha en la que se requiera su presencia en la compañía para realizar la grabación".
- 7. Estipulación en cuanto a la exclusividad: Se debe asegurar que el artista no grave música ni realice presentaciones para ninguna otra compañía discográfica, para lo cual el contrato debe incluir una estipulación mediante la cual el artista acuerde solo producir música para la empresa. A continuación un ejemplo de redacción de este apartado "El artista acuerda no realizar presentaciones para ninguna otra persona, empresa o corporación para fines de grabación musical comercial durante el plazo del presente contrato. Además, el artista acuerda no grabar para nadie más ninguna de las producciones musicales realizadas según los términos y condiciones del presente contrato después de la fecha de expiración y que la compañía tendrá derecho a ejecutar una medida cautelar en caso del incumplimiento de este convenio por parte del artista, además de ejecutar cualquier otro recurso que tenga a su disposición por medio de la ley o de la equidad".
- 8. Cláusula de no competencia: Legalmente, el sello tiene derecho a exigir que el artista acuerde no grabar discos ni promocionar grabaciones en nombre de otra compañía discográfica durante un determinado periodo de tiempo después de la fecha de expiración del contrato. Para este apartado el tipo de texto que debe redactarse es como el que se presenta "El artista garantiza que no realizará presentaciones para ninguna otra compañía discográfica, empresa de representación o productor musical ni consentirá el uso

o explotación de ningún registro fonográfico u otro tipo de grabación realizados por el artista por parte de ninguna otra entidad de este tipo durante un periodo de 12 meses después de la fecha de expiración o extinción del presente contrato”.

- 9. Identificarse si el artista pagó algún depósito: Esta sección es para regularizar los pagos de alguna sesión o de alguna producción previa. Se puede realizar la descripción de esta sección como “El artista le pagó un depósito a la compañía discográfica por la suma de [espacio en blanco]”.
- 10. Forma de pago de los costos de grabación: Antes de empezar a grabar el material discográfico, el artista deberá pagar los costos restantes, por lo que también deberás detallarlos en una sección aparte del contrato. A continuación un ejemplo: “El artista debe pagar el saldo restante del contrato discográfico con 72 horas de antelación al inicio de la sesión de grabación, cuya fecha es [espacio en blanco]. El costo de la grabación completa del proyecto menos el depósito realizado ascenderá a [espacio en blanco]”.
- 11. Forma en que el artista podrá cancelar una sesión de grabación: En caso de que el artista tenga que cancelar una sesión de grabación y pueda recibir un reembolso del depósito o de los demás costos, se debe dejar en claro en el contrato. Este es un ejemplo de lo que puede redactarse: “Para cancelar una sesión de grabación, el artista deberá notificar por escrito al productor musical o al representante de la compañía discográfica por lo menos con 10 días hábiles de antelación a la fecha de la sesión. En caso de la cancelación de una sesión de grabación, el depósito pagado por el artista no es reembolsable pero podrá utilizarse para reprogramar la sesión en otro momento”.
- 12. Propietario de las pistas que se graben: Es importante evitar que surjan disputas en cuanto al propietario de las pistas después de su grabación, para lo se debe estipular claramente en el contrato. Por lo general, en los casos en los que se celebra un contrato con un artista nuevo, el estándar es que la compañía tenga todos los derechos sobre las grabaciones, mientras que los artistas más establecidos pueden negociar una cláusula que estipule que ellos adquirirán el control de las grabaciones después de un determinado periodo de tiempo. A continuación un ejemplo del apartado: “Todas las grabaciones realizadas por el artista según los términos de este contrato se harán en nombre de la empresa. Por tanto, todos los discos producidos a partir de estas grabaciones, así como también las actuaciones que estas contengan, serán indefinidamente propiedad de la compañía discográfica a través de todo el territorio desde el momento de su creación y el artista no tendrá ningún derecho a reclamo”.
- 13. Derechos de distribución por parte de la compañía discográfica: En el contrato también debe figurar una cláusula que estipule que únicamente la compañía discográfica tiene derecho a utilizar las grabaciones musicales dentro del territorio establecido. El propósito de esta cláusula es dejarle en claro al artista que es la compañía, y no él, quien controla la distribución de las grabaciones. Un ejemplo de redacción del apartado: “La compañía discográfica tendrá el derecho exclusivo de usar las grabaciones a su discreción en cualquier parte o a través del territorio establecido. Esto incluye el derecho exclusivo e indefinido de fabricar, promocionar, vender, distribuir, alquilar, autorizar o disponer de cualquier otro modo de las grabaciones a través de todo el territorio establecido”.
- 14. Tasa de regalía: Es común que el artista obtenga un determinado porcentaje por cada venta de un disco o cada descarga digital, por lo que el contrato debe abordar la forma

de pago de las regalías, incluyendo las domésticas y las internacionales. Un ejemplo de la redacción del contrato sería: “Se establece que por cada disco o descarga digital lograda por el material producido el artista obtiene [espacio en blanco para porcentaje artista] y la compañía obtiene [espacio en blanco porcentaje empresa]”.

- 15. Convenio que estipule que la obra del artista es original: Este apartado es básicamente para obligar a que las obras presentadas por los artistas sean de carácter original para que el sello no se vea expuesto a demandas. Un ejemplo de este apartado sería: “El artista conviene que las pistas presentadas son originales y que tiene el derecho exclusivo sobre su grabación sin ningún tipo de restricción. Además, el artista garantiza que no ha celebrado ningún otro contrato verbal o escrito, o cualquier otro tipo de contrato vinculante, antes de la grabación del material discográfico para la compañía”.
- 16. Estipulación en cuanto a la indemnización: Esta estipulación es útil, ya que asegura que el artista no puede demandar a la empresa en caso de que surja algún malentendido del contrato. Un ejemplo de esta sección: “El artista acuerda que la empresa estará a salvo de cualquier demanda o litigio de todo tipo que pueda surgir de algún malentendido que se encuentre detallado o no en el presente contrato”.
- 17. Cláusula de resolución de conflictos: Mediante esta cláusula, se acuerda realizar un proceso de arbitraje para resolver cualquier conflicto que surja bajo los términos del contrato. El arbitraje es un juicio privado en el cual un árbitro revisa el caso haciendo las veces de juez. Esta sección puede redactarse como “En caso de que surja algún conflicto, ambas partes acuerdan buscar una resolución por medio de un arbitraje vinculante fuera de los límites de una demanda judicial y cuyo panel esté compuesto por personas que pertenezcan a la industria musical y puedan comprender los aspectos legales de todas las facetas de este contrato”.
- 18. Cláusula de extinción del contrato: Esta cláusula por lo general se incluye cerca del final del documento y explica las formas mediante las cuales se puede extinguir el contrato y con qué fundamentos. Por lo general, estos fundamentos comprenden un incumplimiento de cualquiera de las estipulaciones del contrato por parte del artista. Un ejemplo de redacción sería: “En caso de un incumplimiento sustancial de cualquiera de los términos o estipulaciones contenidos en el presente contrato por parte del artista o en caso de que la compañía considere que el artista ha perdido la capacidad para desempeñarse como artista discográfico, la compañía tendrá las siguientes opciones además de todos los otros recursos y derechos que tenga a su disposición por medio de la ley o la equidad: (1) la compañía podrá extinguir el presente contrato en cualquier momento independientemente de que el artista haya podido empezar a sanear el incumplimiento antes de la extinción; (2) la compañía podrá suspender sus obligaciones en cuanto a la presentación de estados contables o el abono de pagos al artista hasta que este haya podido resolver el incumplimiento; y/o (3) la compañía podrá exigir que el artista le reembolse los adelantos realizados que aún no hayan podido recuperarse”.
- 19. Cláusula de integridad: Por medio de esta cláusula, se estipula que la totalidad del acuerdo entre ambas partes queda contenida dentro del documento y que este reemplaza todo contrato que pueda haberse realizado anteriormente. Esta sección puede detallarse de la siguiente forma: “El presente contrato abarca en su totalidad el acuerdo entre las partes en relación con los temas contenidos dentro de este documento y no podrá

modificarse, exonerarse ni suplementarse a menos que se presente un escrito firmado por ambas partes”.

- 20. Estipulación respecto al conflicto de leyes: Esto se debe a que, en caso de que tengan que comparecer ante un juez debido a una disputa contractual, este deberá interpretar el contrato según las leyes de un determinado estado, provincia, etc., del país en donde se lleve a cabo la disputa. Por tanto, al redactar el contrato, puedes especificar que quieres que acate las leyes de un estado, provincia, etc., particular, lo cual por lo general corresponderá con el lugar en donde la compañía esté basada. Esto puede ser redactado como: “El presente contrato se interpretará y regirá en todo sentido conforme a las leyes de [nombre del estado o provincia] sin tomar en consideración los principios de dicho estado/provincia en cuanto a los conflictos de leyes. Asimismo, cualquier demanda que surja a partir del presente contrato o de algún incumplimiento de este, independientemente de si está expresada de forma contractual, extracontractual o de cualquier otra forma, estará regida también por las leyes de [nombre del estado o provincia] sin tomar en consideración los principios de dicho estado/provincia en cuanto a los conflictos de leyes”.

CONFIRMACIÓN DE DIVISIONES DE ESCRITORES

Fecha a partir de: _____

Estimados Señores:

Esto es para confirmar que nosotros, los únicos escritores de la composición que se enumera a continuación (la “Composición”), acordamos entre nosotros las siguientes divisiones de escritores:

Composición: _____

Escritores	Divisiones

Por la presente, los escritores garantizan, declaran y aceptan que no hay muestras, interpolaciones, repeticiones u otro material con derechos de autor de terceros (individual y colectivamente, “Muestra(s)”) contenidas en la Composición. Si una Muestra llegará a ser objeto de un reclamo de derechos de autor en relación con la Composición y/o el pago de dinero atribuible a la Composición, aceptamos que nuestra propia participación en los derechos de autor y/o el dinero atribuible a la Composición no se reducirá a menos que seamos la parte individual responsable de proporcionar dicha(s) muestra(s). Este Acuerdo se regirá e interpretará de conformidad con las leyes del Estado de [Estado].

Esta carta se puede firmar en contrapartes, y tu firma a continuación indicará tu acuerdo con lo anterior.

LEÍDO Y ACEPTADO:

Por: _____
Imprimir nombre:

LEÍDO Y ACEPTADO:

Por: _____
Imprimir nombre:

LEÍDO Y ACEPTADO:

Por: _____
Imprimir nombre:

LEÍDO Y ACEPTADO:

Por: _____
Imprimir nombre:

Figura 7.1: Hoja de reparto de compositores

En segundo lugar como PMV se tiene la hoja de repartos. Esta debe ser firmada antes de

lanzar cada single o álbum. En ella se explicitan las divisiones de los compositores de la obra. Inicialmente se rellena la fecha del acuerdo y el nombre de la composición. Luego se debe anotar el nombre completo de cada compositor y al lado indicar el porcentaje que le corresponde a cada uno. A continuación se debe proceder a la firma de todos los participantes para cerrar el acuerdo. Este acuerdo se presenta frente al SCD quien se encarga de repartir las regalías adecuadamente según lo declarado. En general los porcentajes que se le asignan a cada compositor varían según su participación e incidencia en la composición.

7.2. Producción single

Para el caso del estudio de grabación se cuentan con múltiples productos y servicios por separado. Sin embargo, como PMV se utilizará la producción de un single y todas las fases del proceso que esto conlleva.

1) Pacto: Interacción inicial entre el artista y el productor musical. No hay cobro en esta parte del proceso pero es importante para el tiempo final que tomará el proceso. En esta primera interacción se define el proyecto a abordar, los tiempos, los recursos y todo lo que deba establecerse antes de comenzar.

2) Composición: Junta presencial o virtual donde el artista explique su visión, luego se crea en conjunto y se sintetiza la idea (\$50.000). Es posible que en proyectos más extensos haya que planear concretamente cada sesión de composición. Al final de la sesión de composición el productor entrega los archivos stems (archivo de audio que separa el audio por pista) al artista.

3) Sesiones aledañas (\$30.000): Estas sesiones se utilizan para grabar voces, revisar mezclas, anotaciones presenciales de temas y rehacer partes con las que se está disconforme.

4) Mezcla (\$50.000): Este proceso se realiza en solitario por parte del productor musical y al finalizar se entrega un archivo con la mezcla en formato .wav al artista. Las mezclas que se realicen ajenas al proceso previo de producción deben pasar por curatoria para trabajar con un estándar mínimo de calidad de grabaciones.

5) Master (\$30.000): Este proceso se realiza en solitario por parte del productor musical y al finalizar se entrega un archivo wav al artista. Los masters que se realicen ajenos al proceso previo de producción deben pasar por curatoria para trabajar con un estándar mínimo de calidad de grabaciones.

7.3. Evento de música en vivo

El producto mínimo viable de los eventos de música en vivo está planificado para reunir a 100 participantes en un ambiente dinámico y culturalmente enriquecedor, enfocado en destacar artistas urbanos alternativos y su impacto en la comunidad local.

- Horario: Desde las 20:00 pm hasta las 03:00 am.
- Formato: La noche comenzará con un DJ set que dará inicio a las festividades desde las 20:00 hasta las 21:00. Luego, se disfrutará de las actuaciones de tres artistas urbanos alternativos, cada uno con un set de una hora, desde las 21:00 hasta la medianoche. Desde la medianoche hasta las 03:00 am, un DJ continuará con música bailable, transformando el evento en una discoteca memorable.
- Costos Fijos: Incluyen el arriendo del recinto, los sueldos de 2 vendedores de comida, 2

barman, 1 seguridad y 1 sonidista.

- Costos Variables: Principalmente en bebidas y comida.
- Fuentes de Ingreso: La venta de entradas, alimentos, bebidas y alcohol, así como el merchandising del evento, son las principales fuentes de ingreso que se estudiarán para evaluar la viabilidad económica y cultural del evento.

Este evento de música en vivo no solo pretende ofrecer una experiencia cultural y musical única, sino también explorar cómo los eventos de esta naturaleza pueden promover la cultura urbana y facilitar la interacción entre artistas y su audiencia en un entorno seguro y colaborativo. La investigación asociada a este evento buscará analizar cómo la música urbana alternativa puede influir en la identidad cultural local y generar insights sobre la gestión y organización de eventos culturales en entornos urbanos, contribuyendo así al cuerpo de conocimiento académico sobre la música y la comunidad urbana.

Capítulo 8

Modelo de Negocios

8.1. Segmento de clientes

La empresa identifica cuatro segmentos principales de clientes, cada uno con necesidades y características distintivas que guían sus estrategias de negocio y relaciones con los clientes.

El primer segmento incluye a los artistas que están firmados por el sello discográfico de la empresa. Estos artistas son clientes de alto valor que reciben un amplio abanico de servicios que van desde la producción musical hasta la distribución y promoción de sus obras. La empresa se compromete a trabajar en estrecha colaboración con estos artistas para maximizar su potencial creativo y comercial.

El segundo segmento está formado por artistas que son clientes del estudio de grabación pero no están firmados por el sello discográfico de la empresa. Estos artistas buscan los servicios de grabación, mezcla y mastering que ofrece el estudio para dar vida a sus proyectos musicales. La empresa se esfuerza por brindarles un ambiente profesional y recursos de calidad para que puedan realizar sus grabaciones de manera satisfactoria.

El tercer segmento lo constituyen los asistentes a eventos en vivo organizados por la empresa. Estos clientes buscan experiencias de entretenimiento en directo, ya sea asistiendo a conciertos, festivales u otros eventos producidos por la empresa. La empresa se dedica a proporcionar eventos de alta calidad que satisfagan las expectativas de su audiencia y les brinden momentos memorables.

El cuarto segmento son los oyentes que consumen música a través de plataformas de streaming. Estos clientes representan una audiencia amplia y diversa que accede al catálogo musical de la empresa de manera digital. La empresa busca llegar a esta audiencia a través de estrategias de promoción en línea y asegurarse de que su música esté disponible en todas las principales plataformas de streaming.

Es importante destacar que, en muchos casos, estos segmentos de clientes se entrelazan y superponen. Por ejemplo, un artista que haya sido cliente del estudio de grabación puede luego firmar con el sello discográfico de la empresa, o un oyente habitual en plataformas de streaming puede también asistir a eventos en vivo organizados por la empresa. Esta interconexión entre segmentos demuestra la diversidad y la complejidad de la base de clientes de la empresa, así como la importancia de adaptar sus estrategias para satisfacer las necesidades cambiantes de cada cliente.

8.2. Propuesta de valor

La empresa se compromete a ofrecer una propuesta de valor única y completa para artistas urbanos alternativos que deseen desarrollar su carrera en la industria musical. Al fusionar servicios de estudio de grabación, sello discográfico y producción de eventos, la empresa proporciona a los artistas acceso a una amplia gama de herramientas y recursos necesarios para impulsar su crecimiento artístico y profesional.

La empresa se centra en acompañar a los artistas en todas las etapas de su carrera, desde la creación y producción de música en el estudio de grabación, hasta la promoción y distribución de sus obras a través del sello discográfico. Además, la productora de eventos ofrece oportunidades para que los artistas se presenten en vivo y conecten con su audiencia en un entorno emocionante y vibrante.

Lo que distingue a esta propuesta de valor es el compromiso con la creación de un ecosistema creativo donde los artistas, trabajadores y oyentes coexisten en los mismos espacios digitales y físicos. Esta integración permite una colaboración más estrecha y una conexión más profunda entre todos los actores de la comunidad creativa, fomentando así un ambiente de apoyo mutuo y crecimiento conjunto.

Con un equipo profesional y experimentado a disposición de los artistas, junto con una infraestructura sólida tanto en el mundo digital como físico, la propuesta de valor se basa en ofrecer un camino claro y accesible para que los artistas urbanos alternativos lleven su carrera al siguiente nivel, mientras contribuyen a la creación de un ecosistema creativo dinámico.

Para el segmento de clientes llamados Ears u oyentes y asistentes a eventos en vivo la empresa ofrece experiencias de música urbana alternativa en vivo y a través de las plataformas de streaming. En los eventos en vivo se cuenta con música en vivo, venta de comida, bebestibles y merchandising y la formación de una comunidad que brinda oportunidades de colaboración y acercamiento entre artistas y oyentes. Todo esto termina por generar relaciones mutuamente beneficiosas a futuro.

8.3. Canales

El modelo de negocios de la empresa se fundamenta en una diversidad de canales para alcanzar y comprometer a su audiencia de manera efectiva. Estos canales incluyen un sitio web dinámico y fácil de usar que servirá como plataforma principal para la interacción con los clientes y la venta de productos/servicios. Además, la empresa estará activa en diversas redes sociales, aprovechando su alcance y capacidad de conexión con diferentes segmentos de la población. Además de su presencia en línea, la empresa explorará oportunidades en plataformas de streaming, donde podrá compartir contenido exclusivo y llegar a una audiencia aún más amplia. Los shows en vivo serán una parte integral de la estrategia, permitiendo la interacción en tiempo real con la comunidad y ofreciendo experiencias únicas y memorables. El correo electrónico seguirá siendo un canal vital para mantener el contacto con los clientes existentes y potenciales, proporcionando actualizaciones, ofertas especiales y contenido relevante de manera regular. Finalmente, las videollamadas jugarán un papel importante en la atención al cliente y en la personalización de las relaciones comerciales, brindando un servicio cercano y accesible. En resumen, la estrategia de múltiples canales de la empresa le permitirá llegar a su audiencia de manera efectiva, adaptándose a sus preferencias y garantizando una experiencia integral y satisfactoria en todas las etapas de su interacción con la empresa.

8.4. Relación con los clientes

La empresa mantiene dos tipos distintos de relaciones con sus clientes, cada una adaptada a las necesidades y preferencias específicas de su audiencia.

En primer lugar, se encuentra la relación directa y personalizada que la empresa establece con los clientes que están firmados bajo su sello discográfico y aquellos que acuden al estudio de grabación. Para estos clientes, la empresa ofrece un servicio altamente personalizado, brindando asesoramiento experto y atención individualizada a lo largo de todo el proceso creativo y de producción. Esta relación cercana permite a la empresa comprender las necesidades y objetivos específicos de cada cliente, asegurando resultados óptimos y satisfactorios.

En segundo lugar, la empresa también mantiene una relación de tipo autoservicio con los clientes que consumen su música a través de plataformas de streaming, asisten a eventos en vivo o compran merchandising en formato de discos o ropa. En este caso, la empresa proporciona una experiencia más orientada al cliente, centrada en la accesibilidad y la conveniencia. A través de plataformas de streaming y venta en línea, los clientes pueden acceder a la música de la empresa y adquirir productos y entradas para eventos de manera rápida y sencilla, sin necesidad de una interacción directa con el personal de la empresa.

Estas dos formas de relación con los clientes permiten a la empresa adaptarse a las diferentes necesidades y preferencias de su audiencia, garantizando una experiencia satisfactoria y personalizada para cada cliente, ya sea que estén buscando servicios de alta gama en el ámbito de la música o simplemente disfrutando del contenido ofrecido en línea y en eventos en vivo.

8.5. Estructura de ingresos

La estructura de ingresos de la empresa se compone de una variedad de fuentes que reflejan la diversidad de sus actividades en la industria del entretenimiento.

En primer lugar, los servicios prestados en el estudio de grabación constituyen una parte significativa de los ingresos. Estos servicios incluyen la composición musical, sesiones de grabación, mezcla y mastering, ofreciendo a los artistas y clientes la oportunidad de crear y producir música de alta calidad bajo la supervisión de profesionales experimentados.

Además, la empresa genera ingresos a través de las regalías de las canciones publicadas por su sello discográfico. Estas regalías representan una fuente continua de ingresos derivados de la distribución y reproducción de la música producida por los artistas asociados con la empresa.

La venta de entradas en eventos en vivo es otra fuente importante de ingresos para la empresa. Organizando y produciendo una variedad de eventos en vivo, desde conciertos hasta festivales, la empresa puede generar ingresos tanto a través de la venta anticipada de entradas como en la taquilla el día del evento.

Además de la venta de entradas, la empresa también genera ingresos mediante la venta de merchandising, comida y bebidas en sus eventos en vivo. Estos productos complementarios ofrecen a la audiencia una experiencia completa y contribuyen a aumentar los ingresos generales de cada evento.

En resumen, la estructura de ingresos diversificada de la empresa refleja su enfoque integral en la industria del entretenimiento, aprovechando una variedad de fuentes para garantizar su viabilidad financiera y su capacidad para ofrecer experiencias de entretenimiento de alta calidad a su audiencia.

8.6. Recursos clave

Los recursos clave del modelo de negocio de la empresa, que comprende un sello discográfico, un estudio de grabación y una productora de eventos en vivo, son esenciales para ofrecer servicios de calidad y alcanzar el éxito en la industria del entretenimiento.

En primer lugar, la empresa cuenta con un equipo que se compone de un productor musical y un ingeniero de sonido ambos con trayectoria en la industria. Estos individuos son fundamentales para la creación y producción de música de alta calidad que resuena con la audiencia y que impulse la reputación del sello discográfico.

Además, la empresa cuenta con el respaldo de un equipo legal a través del servicio de la empresa total abogados, el cuál garantiza que todas las transacciones, contratos y acuerdos se gestionen de manera profesional y se protejan los derechos de los artistas y la empresa.

La productora de eventos en vivo de la empresa cuenta ejecutivo de producción altamente capacitado en la producción de eventos. Este profesional es responsable de la planificación, ejecución y promoción de los eventos.

Por otro lado, el estudio de grabación de la empresa es un espacio propicio para la creatividad y la producción musical de alta calidad. Los recursos tecnológicos, incluyendo equipos de estudio de vanguardia, son fundamentales para asegurar que las producciones sean de primer nivel.

Además, la empresa asigna un presupuesto significativo para la promoción y marketing de las producciones musicales y eventos en vivo. Esta inversión permite llegar a la audiencia objetivo de manera efectiva y promocionar las actividades de manera amplia.

Por último, la empresa cuenta con un recinto dedicado para la realización de eventos en vivo, equipado con todas las facilidades necesarias para ofrecer espectáculos de calidad y brindar una experiencia inolvidable al público.

En conjunto, estos recursos clave forman la columna vertebral del modelo de negocio de la empresa, permitiéndole ofrecer un amplio espectro de servicios en la industria del entretenimiento y destacar en un mercado altamente competitivo.

8.7. Actividades clave

Las actividades clave del modelo de negocio de la empresa abarcan una serie de procesos y acciones fundamentales que son esenciales para el funcionamiento exitoso de sus operaciones en la industria del entretenimiento.

En primer lugar, el proceso de scouting de artistas es una actividad crucial que permite a la empresa identificar y seleccionar talentos prometedores para su sello discográfico. A través de este proceso, la empresa busca descubrir artistas con potencial y visión artística que se alineen con la identidad y los objetivos del sello.

Una vez que se han identificado los artistas, la empresa se dedica al diseño y la planificación de lanzamientos musicales. Esta actividad implica la creación de un plan estratégico para el lanzamiento de nuevas canciones y álbumes, teniendo en cuenta factores como el calendario editorial, la promoción y la distribución.

Las sesiones de estudio son otra actividad clave en el modelo de negocio de la empresa. Estas sesiones implican el trabajo creativo y técnico en el estudio de grabación, donde los artistas y productores colaboran para dar vida a nuevas composiciones y producciones musicales.

Otra actividad importante es el registro legal de canciones, que asegura que las com-

posiciones musicales estén debidamente protegidas y registradas para su uso comercial y distribución. Este proceso garantiza que los artistas reciban la compensación adecuada por su trabajo creativo y que se respeten sus derechos de autor.

La distribución de composiciones es también una actividad clave que implica la promoción y comercialización de la música en una variedad de plataformas y canales, incluyendo tiendas de música en línea, servicios de streaming y emisoras de radio.

Además de la producción y distribución de música, la empresa organiza y promueve eventos en vivo, incluyendo la presentación en vivo de los artistas como actividad clave, aparte de la venta de entradas. Estas presentaciones no solo generan ingresos adicionales para la empresa, sino que también crean oportunidades para que los artistas conecten con su audiencia en un entorno en vivo y emocionante.

En conjunto, estas actividades clave forman el núcleo del modelo de negocio de la empresa, permitiéndole crear, promover y distribuir música de alta calidad, así como ofrecer experiencias de entretenimiento en vivo que deleitan a su audiencia y fortalecen su posición en la industria del entretenimiento

8.8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave desempeñan un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad del modelo de negocio de la empresa, al proporcionar recursos, apoyo y oportunidades que complementan sus actividades principales en la industria del entretenimiento.

En primer lugar, la empresa colabora estrechamente con distribuidoras digitales de música, como plataformas de streaming líderes en el mercado. Estas asociaciones permiten a la empresa distribuir su música a una audiencia global y llegar a nuevos oyentes en todo el mundo. Trabajando con estas distribuidoras, la empresa puede aumentar su visibilidad en línea y aprovechar al máximo el potencial de las plataformas digitales para la promoción y distribución de su música.

Además, la empresa mantiene una asociación estratégica con la Sociedad de Compositores de Chile (SCD). Esta asociación proporciona a la empresa acceso a recursos y servicios clave relacionados con la gestión de derechos de autor y la protección de la propiedad intelectual. Colaborando con la SCD, la empresa puede garantizar que los artistas reciben una compensación justa por su trabajo creativo y que se respetan sus derechos como compositores.

La empresa también se asocia con diversos gremios musicales locales e internacionales. Estas asociaciones proporcionan oportunidades de networking, capacitación y desarrollo profesional para los artistas y profesionales de la industria asociados con la empresa. Al participar en estas asociaciones, la empresa puede mantenerse al tanto de las últimas tendencias y prácticas en la industria musical, así como establecer relaciones valiosas con otros actores del sector.

Además, la empresa colabora con proveedores de instrumentos y equipos musicales de alta calidad. Estas asociaciones garantizan que el estudio de grabación de la empresa esté equipado con los mejores recursos disponibles, lo que permite ofrecer servicios de grabación y producción de música de primera categoría a sus clientes.

Por último, la empresa establece asociaciones con recintos para eventos en vivo, tanto en Chile como en el extranjero. Estas asociaciones son fundamentales para la producción y realización de eventos en vivo, proporcionando a la empresa acceso a espacios adecuados y recursos técnicos necesarios para ofrecer experiencias de entretenimiento inolvidables a su audiencia.

En conjunto, estas asociaciones clave desempeñan un papel crucial en el éxito y la expansión del modelo de negocio de la empresa, proporcionando recursos, apoyo y oportunidades que fortalecen su posición en la industria del entretenimiento.

8.9. Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa se compone principalmente de tres vertientes: costos de recursos humanos, costos de marketing y costos operacionales.

Los costos de recursos humanos constituyen la mayor parte de los gastos de la empresa. Esto incluye los salarios y beneficios para los empleados en roles clave, como productor musical, ingeniero de sonido, ejecutivo de producción y marketing y director ejecutivo. La empresa reconoce la importancia de invertir en talento humano para garantizar la excelencia en la prestación de servicios y la satisfacción del cliente.

La segunda mayor fuente de gastos de la empresa se realiza en marketing. Esto incluye gastos relacionados con la promoción y publicidad de la música y eventos de la empresa, tanto en línea como fuera de línea. Estos costos son necesarios para aumentar la visibilidad de la empresa, llegar a nuevos clientes y promover sus servicios de manera efectiva.

En cuanto a los costos operacionales el arriendo y mantenimiento del estudio de grabación es el principal costo que debe cubrirse. Esto incluye el alquiler del espacio físico del estudio, así como los gastos asociados con el aseo, la electricidad y otros servicios necesarios para mantener el estudio en funcionamiento óptimo. Otro de los costos de operar que debe cubrirse son los contratos de distribución digital de la música. Estos costos pueden incluir tarifas de distribución y comisiones pagadas a las plataformas de streaming y distribuidoras digitales que ayudan a llevar la música de la empresa a una audiencia global. Sin embargo este costo representa una pequeña parte de los costos operacionales. El último costo de este tipo es el registro de canciones en la Sociedad de Compositores de Chile (SCD). Esto asegura que las composiciones musicales estén debidamente protegidas y registradas para garantizar que los artistas reciban una compensación justa por su trabajo creativo.

Por último, la empresa cuenta con los costos variables de realización de eventos en vivo. Esto incluye gastos como el arriendo de recintos para eventos, costos de producción, alimentación, bebidas, merchandising y otros gastos asociados con la organización y ejecución de eventos en vivo.

Capítulo 9

Plan de Negocios

9.1. Plan de Marketing

Para desarrollar un plan de marketing efectivo que impulse el éxito de su negocio, es esencial comprender el mercado en el que se opera, las necesidades y las dimensiones de los potenciales clientes. En esta sección, se explorarán estrategias detalladas para posicionar la empresa de manera efectiva, comunicar su propuesta de valor de manera convincente y captar la atención del público objetivo. A través de un análisis de estimación de demanda y la implementación de la estrategia de marketing mix, se define un presupuesto de marketing con el objetivo de aumentar la visibilidad y participación en el mercado, estableciendo relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Por último se establecen indicadores para medir el rendimiento de las acciones de marketing realizadas.

9.1.1. Estimación de demanda

9.1.1.1. Estudio de grabación

En el caso del estudio de grabación se realizó la estimación tomando como universo 3964 artistas/bandas chilenos con presencia en Spotify según el apartado “Chile en Spotify” de la página del ODMC. Para determinar la porción de mercado que se busca abordar se tienen en consideración las dimensiones del estudio y del equipo de trabajo con el que se cuenta. En la entrevista a Zima52, el productor detalla que 1 productor musical y 1 ingeniero de sonido (equipo estudio de grabación) pueden como máximo trabajar con 60 artistas/bandas al mes dedicando el tiempo debido a las sesiones de grabación, composición, mezcla y master. Sin embargo el estima que un número equilibrado para que el equipo de trabajo no sufra "burnout" serían 50 artistas/bandas al mes. Respecto a su demanda actual comenta que durante los meses de marzo y abril de 2024 tuvo en promedio un flujo de trabajo personal de 18 artistas por mes. Esta cartera de clientes ha sido construida por su propia cuenta y en su mayoría son clientes recomendados por clientes antiguos, sin embargo no se ha realizado promoción de ningún tipo acerca de los servicios prestados. Dadas las consideraciones del tamaño de mercado, capacidades de producción y la demanda actual con la que se cuenta, en la siguiente tabla se detalla la porción de mercado que se busca abarcar para cada año:

Como se observa en la tabla en el año 1 se comenzaría con una demanda de 35 artistas/bandas para llegar en el año 3 al tope de la capacidad productiva declarada por Ignacio Ramírez y manteniendo el flujo hasta el año 5. La porción de mercado a abarcar es un 1,3% del mercado de artistas/bandas chilenas que tienen presencia en Spotify.

Tabla 9.1: Demanda estudio de grabación

Año	Número de artistas	Porción de mercado
1	35	0,9 %
2	45	1,1 %
3	50	1,3 %
4	50	1,3 %
5	50	1,3 %

9.1.1.2. Sello discográfico

En el caso del sello discográfico se determinó el tamaño de mercado de artistas urbanos alternativos mediante las entrevistas a Punktergeist y \$lum y un benchmarking de elaboración propia. En el caso de Punktergeist hizo un recuento de proyectos de esta índole que estaban en su radar y logró dar un total de 57 nombres. Por otro lado \$lum logra nombrar 104 proyectos pero declara que hay muchos con los que ha perdido contacto o ha olvidado el nombre. Con esto se plantea el tamaño de mercado como 150 artistas urbanos alternativos con proyectos en curso en la actualidad. Dado que el foco del modelo de negocios no es crecer en artistas firmados sino que hacer crecer sus proyectos en número de oyentes y reproducciones se tendrán durante los 5 años de evaluación una demanda de 4 artistas urbanos alternativos lo que corresponde a un 2,7 % del mercado objetivo. Para calcular el mercado de oyentes de música urbana alternativo se realizó un benchmarking de los artistas de cada subgénero musical con sus respectivos oyentes mensuales:

Tabla 9.2: Benchmarking líder por subgénero

Artista	Subgénero	Oyentes mensuales
Akriila	Hardtrap	450.700
Kuroh	Cloud Rap	51.100
Killua	Sadtrap	145.200
Abrildefresa	Dancehall	341.200
Yisvs	Hyperpop	10.500
Baby J	Plug	212.400

De la tabla se calculó el promedio de oyentes de los principales artistas de los subgéneros que componen al género urbano alternativo. De ello se determinó que el tamaño de mercado de los oyentes es de 201.800 oyentes mensuales. Dado el tamaño de mercado se tienen las siguientes proyecciones de demanda de oyentes mensuales:

Tabla 9.3: Demanda de oyentes mensuales por artista

Año	Número de oyentes	Porción de mercado
1	1.000	0,5 %
2	3.000	1,5 %
3	10.000	5 %
4	25.000	12,5 %
5	60.000	30 %

Para los oyentes mensuales por artista se pretende poner especial foco en su crecimiento para aumentar las ganancias generadas por cada canción publicada. Se espera partir en un 0,5% del mercado para el año 1 y terminar abarcando el 30% del mercado de oyentes de música urbana alternativa en el quinto año.

9.1.1.3. Productora de eventos

Como se comentó en el apartado de PMV, con el fin de determinar una demanda base de la productora de eventos se realizó un evento piloto a mediados de diciembre de 2023 que contó con la presencia de cuatro artistas urbanos alternativos y 100 asistentes. Esto sumado a las proyecciones de crecimiento del resto de la empresa deja un proyección de asistentes a los eventos como detalla la siguiente tabla:

Tabla 9.4: Demanda productora de eventos

Año	Número de asistentes	Porción de mercado
1	100	0,05 %
2	150	0,075 %
3	200	0,1 %
4	250	0,125 %
5	300	0,15 %

A pesar de que el tamaño de mercado de la productora de eventos es similar al de oyentes, asistir a un evento en vivo requiere esfuerzos tanto de pago, tiempo y movilización superiores a los de escuchar en Spotify por lo que la porción de mercado abarcada para esta parte de la empresa es en su último año de un 0,15

9.1.2. Marketing mix

9.1.2.1. Producto

El producto/servicio entregado varía según el segmento de clientes que se apunte.

1. Artistas/bandas En el caso de los artistas/bandas que frecuentan el estudio de grabación se ofrecen cuatro productos:
 - Sesión de composición
 - Sesión de grabación
 - Sesión de mezcla
 - Sesión de master
2. Artistas firmados En cuanto a los artistas firmados se ofrecen el tanto los servicios de estudio de música como promoción, management, booking y asesoramiento legal.
3. Oyentes En cuanto a los oyentes de música urbana alternativa el producto ofrecido es la música producida por los artistas firmados que puede encontrarse en las plataformas digitales.
4. Asistentes eventos En el contexto de los asistentes a los eventos se ofrecen:

- Música en vivo
- Venta de comida
- Venta de bebestibles
- Venta de merchandising
- Ambiente seguro y de distensión

9.1.2.2. Precio

1. Artistas/bandas

- Sesión de composición \$ 50.000
- Sesión de grabación \$ 30.000
- Sesión de mezcla \$ 50.000
- Sesión de master \$ 30.000

2. Artistas firmados Pagan el valor de cada canción mediante el total de las regalías que produce la canción los primeros 6 meses y luego un 50 % de las regalías a perpetuidad.

3. Oyentes El pago por cada reproducción varía según plataforma. Esto dado que hay algunas plataformas que son de pago y otras que operan de manera gratuita para el usuario. En general se considera el flujo principal por Spotify la cual tiene un costo de \$ 4.550 mensuales sin embargo este precio se paga por una reproducción infinita de música por lo que el costo de reproducción de cada canción es cercano a 0.

4. Asistentes a los eventos. Las entradas de los eventos tendrán tres divisiones de precios:

- Preventa 1: \$ 10.000
- Preventa 2: \$ 15.000
- Puerta: \$ 20.000

Este precio se fija a partir de la disposición a pagar declarada en la encuesta de música urbana alternativa.

9.1.2.3. Plaza

1. Artistas/bandas Este segmento deberá agendar los servicios de estudio de grabación a través del sitio web o mediante el contacto por redes sociales. El artista/banda recibirá un mensaje con la disponibilidad semanal y tendrá que reservar su sesión.

2. Artistas firmados En el caso de los artistas firmados se recibirán postulaciones por medio del sitio web e Instagram pero la búsqueda principal del segmento será realizada por la empresa.

3. Oyentes

- Plataformas de streaming
- Redes sociales
- Radioemisoras

- Eventos de música en vivo

4. Asistentes eventos Para este segmento la plaza se reservará a través de la compra de entradas mediante la página web o Instagram.

En cuanto a la características de los artistas firmados, bandas que graban su música y los oyentes se identifica un público de entre 15 y 35 años en su mayoría. Este grupo, como se ve reflejado en los resultados de la encuesta, esta compuesto casi en su totalidad por chilenos sin embargo es totalmente abierto a tanto a público como a influencias musicales extranjeras. En general, la disposición de pago se encuentra segmentada en cuatro segmentos según posibilidades económicas pero todos los segmentos tienen una alta voluntad de apoyar la música chilena y asistir a eventos en vivo.

9.1.2.4. Promoción

- Llegada a artistas/bandas

Se utilizará el modelo RACE para conectar a los posibles oyentes con el contenido creado por los artistas. Este modelo define acciones específicas para cada fase en la que los oyentes interactúan con el contenido del artista: Alcanzar (Reach), Actuar (Act), Convertir (Convertir) y Fidelizar (Engage). Aunque la estrategia de promoción es personalizada para cada artista, a continuación se presentan algunas acciones de marketing potenciales para promover a los artistas asociados.

1. Alcanzar (Reach)

- a) Publicidad pagada:

Se propone el pago de anuncios en distintas redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube, dando a conocer los servicios de estudio a artistas chilenos.

- b) SEO en Google:

Consiste en el posicionamiento orgánico en el buscador de Google a través de la optimización de ciertas características del sitio web.

- c) SEM en Google:

Corresponde al posicionamiento pagado en el buscador de Google.

2. Actuar (Act)

- a) Marketing de contenidos:

Para la captación del interés de los potenciales clientes, se propone la creación de contenido relevante para artistas relacionado a herramientas de producción musical e información de la industria musical, tanto en un blog dentro del sitio web, como en publicaciones de Instagram y Facebook. Por lo que se determina la publicación de 1 artículo al mes en el sitio web y al menos 1 publicación a la semana en Instagram y Facebook.

- b) Suscripción a Newsletter:

Se plantea la existencia de un Newsletter donde los artistas puedan suscribirse con su correo electrónico para recibir los artículos y publicaciones realizadas de forma directa.

3. Convertir (Convert): Para maximizar la conversión de interesados a clientes se propone que el sitio web procure la mayor facilidad para el agendamiento de sesiones de estudio, escogiendo la hora en el mismo sitio y redireccionando a plataformas de pago.

4. Fidelizar (Engage): Se plantea el uso de encuestas de experiencia de usuario para detectar puntos de mejora en el servicio, para tomar acción en favor de la experiencia de cada cliente y así asegurar su fidelización.

- Llegada a artistas urbanos alternativos

Por la naturaleza del modelo de negocios no es necesario generar una estrategia de promoción para artistas urbanos alternativos. Esto se debe a que a pesar de tener abiertas postulaciones mediante Instagram y su página web es la empresa quien realiza la búsqueda principal de sus artistas y no busca que estos lleguen a través de la realización de promoción.

- Llegada a oyentes y asistentes a eventos

Al igual que para los artista/bandas se utilizará el modelo RACE para promover el contenido del artista. A continuación se presentan algunas acciones de marketing potenciales para promover a los artistas firmados.

1. Alcanzar (Reach)

- a) Publicidad pagada en Redes Sociales:

Corresponde al pago de anuncios destinado a la publicidad en las redes sociales preferidas por el público objetivo del artista. La configuración de la segmentación de los anuncios se realizará utilizando datos demográficos de los seguidores y oyentes del artista en diversas plataformas, así como del público de otros artistas similares.

- b) Publicidad pagada a través de creadores de contenido:

En las principales redes sociales en Chile como Facebook, Instagram y YouTube, hay una gran variedad de creadores de contenido. Se sugiere considerar la posibilidad de pagar a estos creadores para promover al artista entre audiencias que compartan intereses similares.

- c) Contacto a medios de comunicación digitales:

Existen portales web que publican noticias relacionadas al espectáculo y música. Se propone hacerles llegar un documento de presentación de su proyecto completo y de sus últimas obras para que la el medio digital pueda emitir una publicación al respecto.

- d) Inclusión a playlists de Spotify: Se propone el envío de canciones a dueños de playlists de Spotify relacionadas al género musical del artista en cuestión, para su inclusión a la playlist.

- e) Difusión radial:

Corresponde al envío de canciones del artista a programadores de música en radioemisoras con publico similar al público del artista.

- f) Colaboraciones musicales con otros artistas:

Las colaboraciones musicales permiten que los artistas firmados lleguen directamente a públicos de otros artistas, por lo que se propone coordinar colaboraciones con artistas de público de similares características y también de otros estilos para así poder abarcar más públicos.

2. Actuar (Act): Esta fase busca aumentar el atractivo del artista para el oyente. Es crucial realizar definiciones relacionadas con la estrategia de marca del artista, con

el objetivo de captar el interés del usuario potencial mediante el concepto estético y musical propuesto. Esto implica desarrollar una propuesta artística coherente en las canciones, carátulas, videos musicales y publicaciones en redes sociales.

3. Convertir (Convert): El objetivo de esta etapa es convertir a los oyentes interesados en consumidores del contenido del artista. Aunque la calidad del contenido del artista es fundamental en este proceso, también es crucial garantizar que la segmentación realizada en la fase de Alcanzar llegue a un público amplio con alta probabilidad de convertirse en consumidores. Se propone utilizar datos de plataformas de streaming y redes sociales para realizar una segmentación precisa del público objetivo del artista.
4. Fidelizar (Engage): En esta fase se busca consolidar la lealtad de los seguidores del artista, motivándolos a consumir regularmente su contenido y asistir a sus conciertos. Se sugiere implementar una estrategia de alta interacción en redes sociales para facilitar el contacto directo entre el artista y su comunidad.

9.1.3. Presupuesto de marketing

El presupuesto anual de cada artista asociado por conceptos de sello discográfico se compone según se muestra en la siguiente tabla, donde se estiman 24 lanzamientos de canciones al año con portada y publicidad pagada, además de 6 videos musicales.

Tabla 9.5: Composición presupuesto anual total artistas firmados

Ítem	Precio	Cantidad	Total
Portadas	\$25.000	24	\$600.000
Promoción lanzamiento	\$370.000	24	\$8.880.000
Videos	\$300.000	6	\$1.800.000

Se consultó por medio de redes sociales a 3 personas naturales que prestan servicios de productora audiovisual cuál es el precio referencial de un vídeo. En la actualidad dependiendo de la escenografía y el tipo de cámara y luces los videos adoptan diferentes precios, sin embargo el precio referencial de un vídeo estándar de industria varía desde los \$250.000 hasta los \$300.000 por lo que se utilizarán \$300.000 como precio referencial. Respecto a la publicidad por lanzamiento se puede variar el desglose específico de cada punto de inversión tal como redes sociales, creadores de contenido, medios de comunicación o inclusión en playlists según las características del artista firmado. Se tiene como meta obtener 10.000 visitas mensuales en la canción y se busca que el 80 % sea cubierto mediante publicidad pagada y el otro 20 % por medio de publicidad orgánica. Para estimar el presupuesto de promoción en este punto se tomará como referencia el valor que entrega WebFX para el el costo promedio por click (CPC) en los anuncios de Instagram. Este costo varía entre \$0,2 USD y \$2,2 USD por lo que se utilizará el promedio que es \$1,1 USD. Además de esto según la experta en marketing y negocios Vilma Núñez, una buena tasa de conversión en Instagram es de 3 %, por lo que si se espera que cada canción obtenga al menos 10.000 reproducciones en plataformas de streaming, sería necesario invertir al menos, \$266.667 en Instagram. Dado que tanto la tasa de conversión de Instagram como el CPC son valores promedio se decidió invertir \$300.000 en promoción pagada para alcanzar la meta con seguridad. El resto de inversión a realizar por estreno será realizada en contacto con medios de comunicación digital y publicidad pagada a

creadores de contenido aunque todo en mucho menor medida dejando así un presupuesto de \$370.000 por cada lanzamiento. Estos montos son los que quedan establecidos para el año 1 e irán creciendo progresivamente hasta el año 5.

Tabla 9.6: Presupuesto total de marketing por año

Año	Presupuesto marketing total
1	\$11.280.000
2	\$11.760.000
3	\$12.240.000
4	\$12.760.000
5	\$13.200.000

Para el primer año de operaciones se tiene un presupuesto total de marketing para estrenos del sello discográfico de \$11.280.000. Este presupuesto aumenta linealmente con cada año subiendo \$20.000 de inversión en promoción por redes sociales por cada lanzamiento. Con esta proyección se busca terminar invirtiendo al año 5 un presupuesto de \$13.200.000 anuales contando los 4 artistas firmados por la empresa.

9.1.4. Indicadores de Marketing

- ROI por artista firmado: Corresponde al retorno recibido por sobre la inversión en marketing realizada en un artista firmado, evaluando así el beneficio producido por estar inversiones.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \quad (9.1)$$

- Tasa de crecimiento anual de reproducciones en streaming por artista firmado: Es la diferencia porcentual entre las reproducciones totales en plataformas de streaming en la actualidad comparadas con la cifra de hace 1 año atrás.

$$\text{Tasa de crecimiento anual} = \frac{\text{Streams}_{\text{Actual}} - \text{Streams}_{1 \text{ año atrás}}}{\text{Streams}_{1 \text{ año atrás}}} \quad (9.2)$$

- Tasa de conversión de artista externo: Es el porcentaje de artistas que pagan por servicios de estudio respecto al total de personas que fueron expuestos a un anuncio del servicio.

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\#\text{Artistas que contratan servicios de estudio}}{\#\text{Artistas expuestos a publicidad}} \quad (9.3)$$

9.2. Plan de Operaciones

9.2.1. Objetivos operacionales

- Publicar 2 canciones mensuales
- Realizar 40 sesiones de grabación mensuales
- Realizar 15 sesiones de composición mensuales

- Realizar 20 sesiones de mezcla mensuales
- Realizar 40 sesiones de master mensuales
- Realizar 1 evento de música en vivo cada 3 meses

9.2.2. Actividades de preparación

Antes de iniciar el negocio, es crucial planificar las acciones necesarias. Esto implica seleccionar la ubicación adecuada, definir las instalaciones de la empresa y determinar los activos necesarios antes de comenzar las operaciones.

9.2.2.1. Localización de la empresa

Estos datos indican que la Región Metropolitana de Chile es la ubicación más prometedora para establecer la empresa, dado el alto número de espectáculos en vivo en la zona. En particular, la ciudad de Santiago destaca como un centro urbano con un fuerte consumo de música a nivel mundial, según se ilustra en los gráficos previos. Por lo tanto, se selecciona Santiago como la ubicación geográfica para la empresa.

9.2.2.2. Instalaciones

La modalidad de trabajo será de tipo presencial. Esta modalidad tiene la ventaja de tener habilitado un espacio físico permanente para los trabajadores de la empresa donde pueden desarrollar su trabajo, recibir feedback ayuda instantáneos y dejar sus equipos y material en un mismo lugar. Sin embargo, corresponde a la alternativa más cara en términos de inversión económica. Se escoge la opción del arriendo de un departamento privado de 48 metros cuadrados en la comuna de Santiago a pasos del metro Rondizzoni desde \$390.000 al mes. A pesar de que se trabajará presencial, como se indica en las estrategias de desarrollo del personal, se tendrá flexibilidad de trabajo remoto cuando los trabajadores lo requieran por motivos familiares o de salud. Cabe destacar que al ser un departamento habitacional se deben mantener niveles moderados de volumen y se debe comunicar el uso que se le dará al departamento a los dueños de las instalaciones para evitar conflictos.



Figura 9.1: Espacios de las instalaciones

Como se observa en la figura el diseño de la instalación cuenta con 2 habitaciones que serán usadas como estudios, una cocina, un baño y una sala de estar además de espacios comunes propios de un edificio. Este arriendo de espacio corresponde al edificio San Diego 1850, Santiago Sur y fue cotizado a través de la empresa Kodu.

Tabla 9.7: Costos de muebles

Ítem	Precio	Cantidad	Total
Silla oficina	\$35.000	6	\$210.000
Mesa comedor + 2 sillas	\$60.000	1	\$60.000
Escritorio	\$25.000	4	\$100.000
Total	-	-	\$370.000

Como se observa en la tabla el departamento será amoblado con 6 sillas de oficina, 2 para cada estudio, 1 para el director ejecutivo y 1 para el ejecutivo de producción y marketing. Además se tendrá 1 escritorio por estudio y los otros dos ubicados en la sala de estar que será donde se ubiquen el director ejecutivo y el ejecutivo de producción y marketing. Por último se ubica al lado de la cocina una mesa comedor sumados a dos sillas para poder almorzar y realizar momentos de distensión. Además de esto se realizará registro de todo el equipo para que puedan hacer uso de las instalaciones del edificio tales como gimnasio, sala de co-work, piscina o quincho. El total de la inversión realizada en muebles es de \$370.000.

Tabla 9.8: Costos modalidad presencial

Ítem	Modalidad Presencial
Horas por mes	180
Costo arriendo por mes	\$390.000 + \$70.000
Costo muebles	\$370.000

Dado lo anterior se tiene que el total de horas trabajadas por cada trabajador de la empresa es de 180 horas mensuales. Además de eso se tiene un costo fijo de arriendo de \$390.000 más \$70.000 de gastos comunes por mes. Se espera que este espacio de trabajo este habitado por mínimo 3 personas todos los días y como máximo 7. Todos estos gastos cubren las necesidades de operación de la modalidad de trabajo presencial que se propone.

9.2.2.3. Activos fijos necesarios

En cuanto a los activos fijos necesarios para el comienzo de operaciones de la empresa en su mayoría se componen de equipos para los estudios de música y los computadores de trabajo.

Para el estudio de grabación y composición se tienen como activos principales: un computador de producción, una placa de sonido, un par de monitores de estudio, un micrófono de grabación, unos audífonos de mezcla y otros de grabación, un atril y un antipop, paneles acustizantes del espacio, la licencia de FL Studio para operar, una teclado MIDI para componer y un disco duro externo para guardar los trabajos realizados.

En cuanto al estudio de mezcla y masterización adquieren: un computador de producción, una placa de sonido, un par de monitores de estudio, unos audífonos de mezcla, paneles

Tabla 9.9: Activos fijos necesarios

Activo fijo	Cantidad	Precio	Total
PC producción	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
PC ejecutivo	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Placa de sonido	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000
Monitores de estudio	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Micrófono	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Audífonos mezcla	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Audífonos grabación	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Atril	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Antipop	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Paneles acustizadores	2	\$ 250.000	\$ 250.000
Patente FL Studio	2	\$ 130.000	\$ 260.000
Teclado MIDI	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Disco duro externo	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Página web	1	\$ 331.000	\$ 331.000
Total	-	-	\$ 5.386.000

acustizadores para el espacio, la licencia de FL Studio y un disco duro externo para guardar el trabajo realizado.

Por último como activos fijos necesarios para la operación del director ejecutivo y ejecutivo de producción y marketing se invierte en 2 computadores ejecutivos además de el diseño de un sitio web que según el sitio diseñopaginas.cl tiene un valor de \$300.000. A esto se le añade el valor del hosting donde estaría alojado el sitio que tiene un valor de \$23.900 al año según el proveedor V2 Networks con capacidad de 15 GB SSD y transferencia ilimitada. Además se debe considerar el pago de un dominio web el que tiene una tarifa de \$8.561 según NIC Chile para dominios con sufijo CL.

9.2.3. Proceso de producción

A continuación, se presentan los procesos más importantes para la correcta operación de la empresa, correspondientes a:

- Reclutamiento de artistas firmados
- Sesiones de estudio
- Lanzamiento de canciones
- Diseño y realización evento en vivo

9.2.3.1. Reclutamiento de artistas

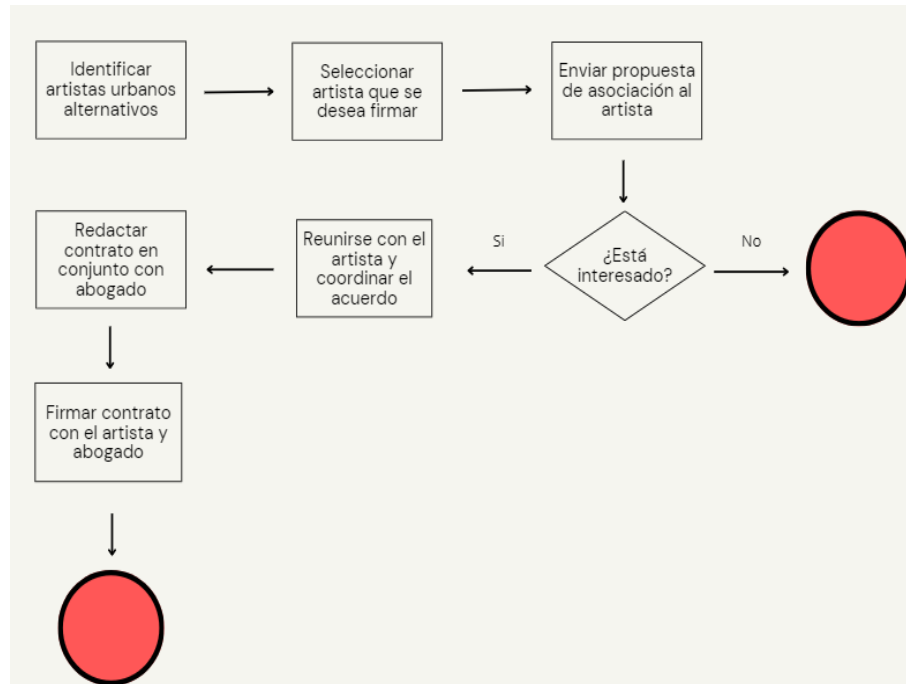


Figura 9.2: Reclutamiento de artistas

El proceso comienza con la identificación de artistas urbanos alternativos que interesen a la empresa. Luego de esto se selecciona entre la lista de prospectos que interesen al director ejecutivo e inversores y se procede a enviar la propuesta de asociación al artista. Se espera la respuesta y en caso de no querer se termina el proceso particular de ese artista. En caso de querer asociarse con la empresa el siguiente paso indica reunirse con el artista y coordinar un acuerdo mutuo. A continuación se acude a un abogado para la redacción del contrato para finalizar el proceso con la firma del contrato por parte del artista y la empresa en presencia del abogado.

9.2.3.2. Sesiones de estudio

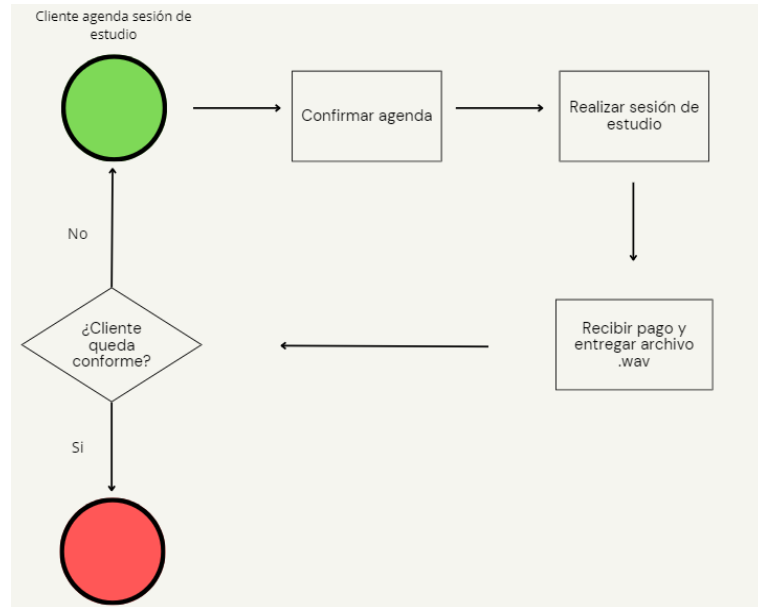


Figura 9.3: Sesiones de estudio

Las sesiones de estudio comienzan con la acción de un cliente agendando hora de estudio por medio de la redes sociales de la empresa o la página web. Cuando se realiza la solicitud se confirma la agenda y se procede a realizar la sesión de estudio. A continuación se recibe el pago y se entrega el archivo .wav que contiene el material trabajado en la sesión de estudio. Luego de eso se consulta al cliente sobre si está conforme con el proceso o requiere más sesiones para su conclusión. En caso de creer que está listo se termina el proceso y en caso de no creerse finalizado se pasa a realizar otra solicitud de agendamiento de hora. Cabe destacar que en el caso de necesitar otra sesión esta será cancelada por el cliente.

9.2.3.3. Lanzamiento de canciones

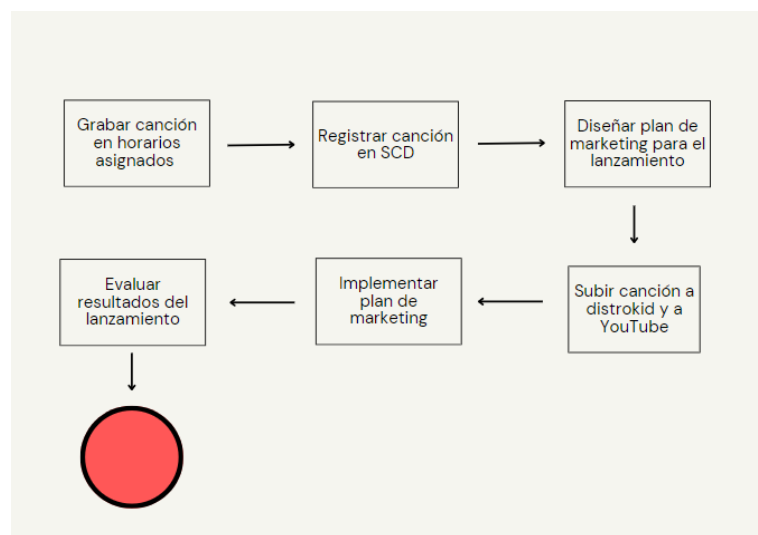


Figura 9.4: Lanzamiento de canciones

El proceso de lanzamiento de canciones comienza con la grabación de la canción por parte de los artistas firmados dentro de los horarios que le son asignados semanalmente en el estudio. Una vez se termina de crear y componer la canción se procede a registrarla en el SCD para que una vez se estrene se puedan cobrar las regalías pertinentes. A continuación se pasa al diseño de un plan de marketing para el lanzamiento de la mano del ejecutivo de producción y marketing. Al terminar de redactar el plan de marketing se está listo para subir la canción a Distrokid, plataforma que distribuirá las canciones a las principales plataformas digitales. En el caso de YouTube se debe subir la música de forma particular en un canal propio. Una vez fijado el estreno se comienza con la aplicación del plan de marketing y sus diversas acciones para atraer al público objetivo del artista en cuestión. Por último se le envía una encuesta de satisfacción del proceso al artista y el director ejecutivo evalúa con el productor e ingeniero como fue el proceso.

9.2.3.4. Diseño y realización de eventos en vivo

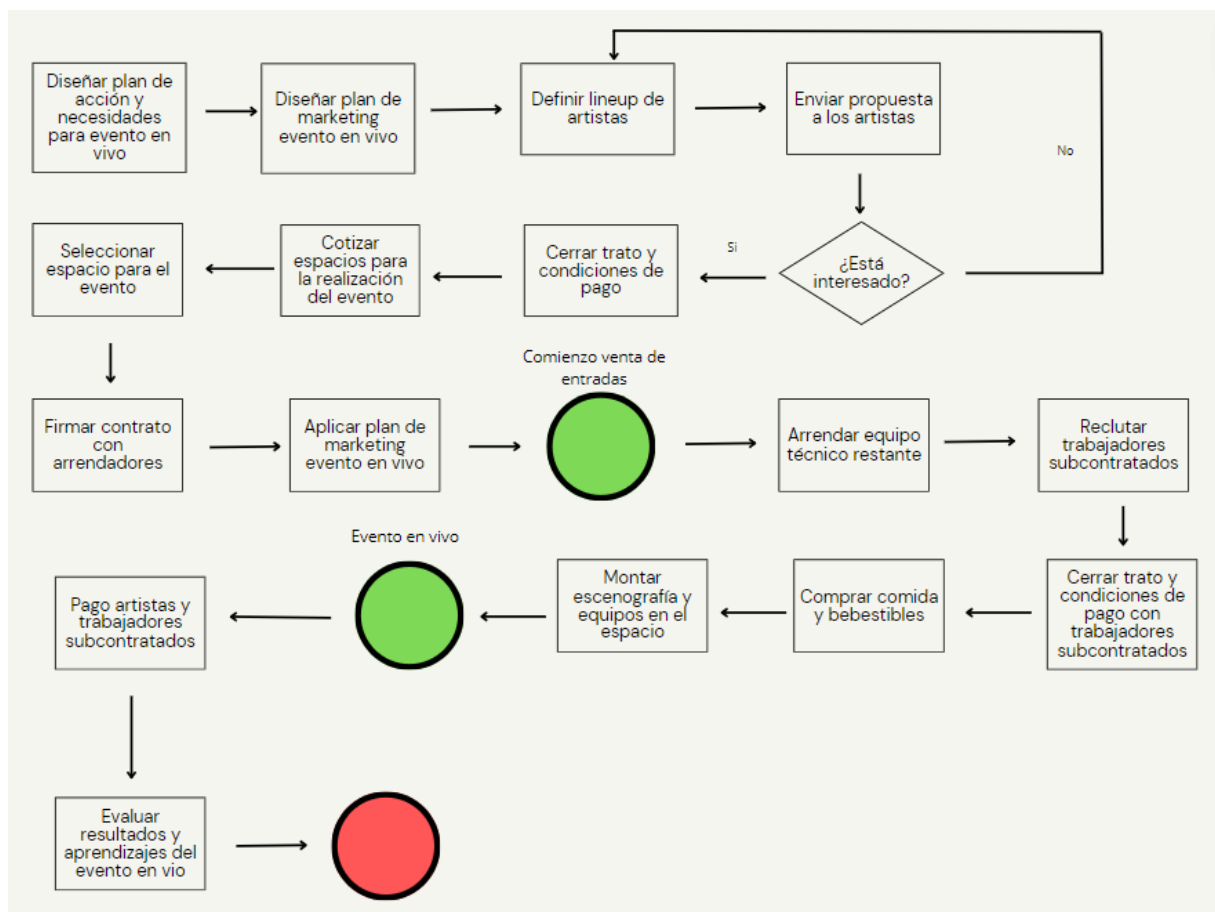


Figura 9.5: Diseño y realización de eventos en vivo

El proceso de diseño y realización de eventos en vivo da comienzo con el diseño de un plan de acción y necesidades para llevar el evento a cabo. Posterior a esto, cuando ya se han establecido las necesidades mínimas para la realización del evento se procede a realizar un plan de marketing para el evento. Luego de esto se define el lineup de artistas que se quiere presentar para la ocasión. Se le envía la propuesta a los artistas y en caso de no querer se vuelve a realizar la lista del lineup y se contacta a los nuevos candidatos. En caso de seguir

adelante con el proceso se procede a cerrar el trato con el artista y acordar las condiciones de pago. Una vez la parrilla de artistas y sus acuerdos están cerrados se procede a cotizar el espacio para la realización del evento. Se realiza una lista con varias posibilidades y se escoge la que mejor se acomode al tipo de evento que se busca realizar. A continuación se firma el contrato de arriendo y da paso a la aplicación del plan de marketing. En paralelo con el comienzo de la aplicación del plan de marketing salen a la venta las entradas. Una vez se firma el contrato y se comienzan a vender entradas, se arriendo el equipo técnico restante para la ejecución del espectáculo y se recluta a los trabajadores que se subcontrataran en el evento como barman, seguridad y recepción. Se cierra el trato y formas de pago con los trabajadores subcontratados y luego se realiza la última compra antes del evento que corresponde a comida, bebestibles y merchandising. Una vez realizadas todas las actividades anteriores se monta el evento, lo que incluye luces, escenografía y prueba de sonido. Luego de esto comienza el evento como tal y una vez finalizado se realiza el pago a artistas y trabajadores subcontratados. Como último paso se evalúa el evento y sus aprendizajes para establecer criterios de mejora a futuro. Cabe destacar que el proceso se describe para un evento genérico y que podrían incluirse otros pasos dependiendo de las dependencias del espacio a utilizar. Además de esto en general se espera que el pago al arrendador se realice en la firma del contrato. Sin embargo, hay arrendadores que establecen el pago luego del evento y en ese caso se pagará en la misma etapa que se les paga a artistas y trabajadores.

9.2.4. Indicadores de operaciones

- Tiempo promedio por sesión de estudio

$$\text{Tiempo promedio} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{Tiempo de servicio}_i}{N} \quad (9.4)$$

- Número de sesiones de estudio con los que queda satisfecho un cliente: Este indicador responde al número de sesiones de estudio que se deben realizar con un artista hasta que el material quede terminado o el artista se sienta satisfecho.
- Número de canciones grabadas al año por artistas firmados: Corresponde a la cantidad de canciones que graba en 1 año cada artista firmado. Este número no debe ser inferior a 6, para mantener una productividad de contenido que permita gestionar de mejor manera al público del artista.
- Número de asistentes a los eventos en vivo realizados: Corresponde a la cantidad de público que asiste a los eventos en vivo realizados por la empresa.

9.3. Plan de Recursos Humanos

9.3.1. Funciones principales

Cargo	Funciones
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar funcionamiento empresarial• Definir la dirección estratégica de la empresa• Controlar las finanzas de la empresa• Reclutamiento de artistas a firmar• Pagar remuneraciones y compensaciones Registrar canciones en SCD• Realizar negociaciones con artistas a firmar• Apoyar en realización y planificación de eventos en vivo• Realizar procesos legales mediante apoyo externo (Constitución Sociedad, Inicio actividades SII, Registro de Marca, redacción de contratos)
Ejecutivo de producción y marketing	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar evento en vivo• Encargado realización evento en vivo• Realizar labores de marketing de la empresa• Llevar las redes sociales de la empresa• Realizar actualizaciones del sitio web
Productor Musical	<ul style="list-style-type: none">• Agendar sesiones de grabación y composición• Realizar sesiones de grabación• Realizar sesiones de composición• Composición de audio como material de marketing
Ingeniero de sonido	<ul style="list-style-type: none">• Agendar sesiones de mezcla y master• Realizar sesiones de mezcla• Realizar sesiones de master• Realizar sonido de eventos en vivo de la empresa

Figura 9.6: Funciones por cargo

Cargo	Competencias
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en industria musical chilena y escena urbana alternativa • Representación artística • Marketing digital • Finanzas • Procesos • Dirección estratégica • Habilidades de negociación con proveedores y artistas
Ejecutivo de producción y marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en industria musical chilena y escena urbana alternativa • Marketing musical • Marketing digital y gestión de comunidades • Gestión de eventos • Conocimiento edición páginas web
Productor Musical	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos escena música urbana alternativa • Conocimientos de producción y teoría musical • Manejo de múltiples DAW • Manejo de técnicas de canto y rapeo para asesoramiento de artistas
Ingeniero de sonido	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos escena música urbana alternativa • Conocimientos de mezcla • Conocimientos de master • Manejos de múltiples DAW • Conocimientos de teoría musical

Figura 9.7: Competencias por cargo

9.3.2. Estructura Organizacional

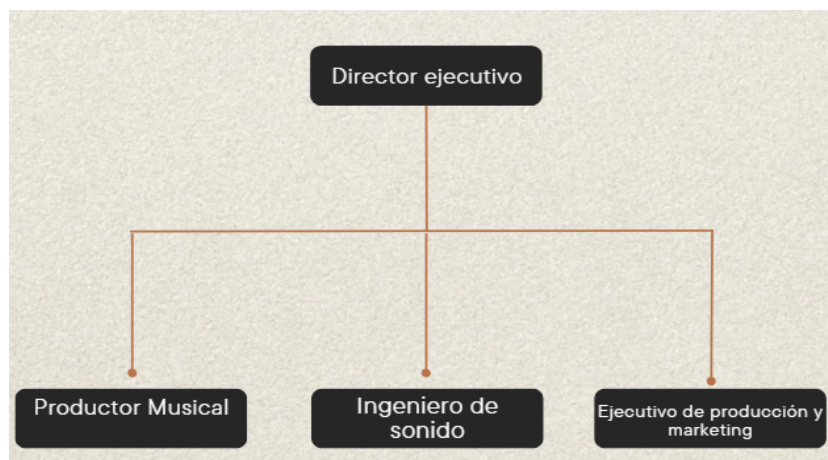


Figura 9.8: Organigrama de la empresa

Como se observa en la figura la estructura organizacional de la empresa se conforma por 4 personas. A la cabeza de la organización se tiene al director ejecutivo cuya labor es dirigir la empresa y velar por su correcto funcionamiento tanto operacionalmente como financieramente. Aparte de esto es el encargado de contratar y pagar remuneraciones. Luego de esto, para el estudio de grabación se tiene al productor musical quien estará a cargo de las sesiones de grabación y composición. Además de esto se cuenta con un ingeniero en sonido encargado de las sesiones de mezcla y master aparte del sonido en vivo de los eventos realizados por la empresa. Por último se tiene al ejecutivo de producción y marketing quien se encarga de la producción general del evento y de los planes de marketing de los estrenos musicales y el evento en si.

9.3.3. Estrategia de contratación de personal

La estrategia de contratación del personal para los puestos de ingeniero en sonido y ejecutivo de producción y marketing incluirá la publicación gratuita de la oferta de empleo en plataformas especializadas como LinkedIn, Laborum y otras similares. A través de estas publicaciones se recibirán los currículums de los interesados, los cuales serán evaluados para seleccionar únicamente a aquellos candidatos que cuenten con la formación y la experiencia adecuadas para el puesto. Posteriormente, se llevará a cabo una entrevista dirigida por el director ejecutivo con los candidatos que hayan pasado el primer filtro, con el objetivo de verificar la información proporcionada en sus currículums y evaluar sus aptitudes y valores personales. Finalmente, el director ejecutivo, posiblemente con la asesoría de los inversionistas de la empresa, tomará la decisión final sobre quién será contratado para el puesto. En el caso del productor musical este será reclutado de forma personalizada por el director ejecutivo sin posibilidad de postulaciones externas de ningún tipo. Se separa la contratación del productor musical del resto de contrataciones porque representa la identidad estética principal de la empresa y el principal medio a través del cual puede expresarse la visión y misión diseñada por el director ejecutivo.

9.3.4. Estrategia de desarrollo de personal

Para mejorar la retención del personal de la empresa se realizarán las siguientes estrategias de desarrollo:

- Seguridad laboral: Ofrecer seguridad es un elemento de suma relevancia en la industria del entretenimiento puesto que la mayoría de la gente debe tener una segunda fuente de ingresos. Al ofrecer seguridad laboral se genera un relajo mental por parte de los trabajadores del arte pudiendo así enfocarse solo en su trabajo.
- Ambiente de trabajo positivo: Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde se valore el trabajo en equipo y se promueva la comunicación abierta.
- Reconocimiento y recompensas: Implementar programas de reconocimiento y recompensas por el desempeño excepcional y los logros alcanzados.
- Cultura organizacional sólida: Construir y mantener una cultura organizacional sólida que refleje los valores de la empresa y que sea inclusiva y diversa.
- Feedback y desarrollo continuo: Proporcionar retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo continuo a través de evaluaciones periódicas y planes de desarrollo individualizados.

9.3.5. Remuneraciones y Compensaciones

Tabla 9.10: Cotizaciones previsionales de trabajadores independientes en Chile

Cotización	Monto
AFP Obligatorio	10 %
AFP comisión	0,49 %
Salud (FONASA O ISAPRE)	7,00 %
Seguro de invalidez y sobrevivencia	1,85 %
Seguro de accidentes de trabajo	0,93 %
Seguro de cesantía	3,00 %
Total	23,27 %

Se consideró la comisión de AFP más baja del mercado a julio de 2024 correspondiente a la AFP UNO con 0,49%. Se definieron los sueldos líquidos mensuales del personal por cada año de operación, considerando que los cargos de director ejecutivo y ejecutivo de producción y marketing están destinados a perfiles de carreras comerciales tales como Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial. Según datos de MiFuturo.cl, al quinto año de egreso la mediana de los Ingenieros Comerciales de Chile obtiene un sueldo líquido mensual de \$1.301.250 y la mediana de los Ingenieros Civiles Industriales de Chile obtienen \$1.486.700 líquido al mes. En cuanto a los puestos de productor musical e ingeniero en sonido según MiFuturo.cl se declara que la mediana de los ingenieros en sonido ganan un total de \$ 897.200 al quinto año de egreso. Para la especialidad de productor musical no existen datos específicos disponibles sin embargo se necesitan las mismas cualidades que para ser ingeniero en sonido por lo que se asumirá la contratación de dos perfiles de ingeniero en sonido y dos pagos del mismo tipo. Dado lo anterior y considerando que el productor e ingeniero en sonido perciben ingresos de las canciones publicadas al ser participes de la obra, es que se determinó que el director ejecutivo y ejecutivo de producción y marketing ingresarán con un sueldo líquido al primer año de \$1.000.000 al mes con un crecimiento lineal al quinto año para llegar a \$1.500.000, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible de los costos en concordancia con el crecimiento en los ingresos de la organización. Por otro lado el productor musical e ingeniero en sonido comenzarán con un sueldo al año 1 de \$700.000 líquidos subiendo linealmente cada año hasta alcanzar los \$900.000 el año 5.

Tabla 9.11: Sueldos líquidos mensuales del personal por año.

Año	1	2	3	4	5
Director ejecutivo	\$1.000.000	\$1.125.000	\$1.250.000	\$1.375.000	\$1.500.000
Ejecutivo producción y marketing	\$1.000.000	\$1.125.000	\$1.250.000	\$1.375.000	\$1.500.000
Productor Musical	\$700.000	\$750.000	\$800.000	\$850.000	\$900.000
Ingeniero en sonido	\$700.000	\$750.000	\$800.000	\$850.000	\$900.000

Dados los sueldos líquidos del personal y la tabla de cotizaciones realizada, se calcularon los sueldos brutos mensuales a pagar por año, descritos en la siguiente tabla.

Tabla 9.12: Sueldos brutos mensuales del personal por año.

Año	1	2	3	4	5
Director ejecutivo	\$1.232.700	\$1.386.787	\$1.540.875	\$1.694.962	\$1.849.050
Ejecutivo producción y marketing	\$1.232.700	\$1.386.787	\$1.540.875	\$1.694.962	\$1.849.050
Productor Musical	\$862.890	\$924.525	\$986.160	\$1.047.795	\$1.109.430
Ingeniero en sonido	\$862.890	\$924.525	\$986.160	\$1.047.795	\$1.109.430

Tabla 9.13: Presupuesto de marketing por año

Año	Presupuesto
Año 1	\$4.191.180
Año 2	\$4.622.624
Año 3	\$5.054.070
Año 4	\$5.485.514
Año 5	\$5.916.960

9.3.6. Indicadores de recursos humanos

Se considera fundamental controlar la tasa de rotación anual de su personal, con el objetivo de retener a los empleados que han adquirido experiencia en la industria musical y evitar la migración de talento hacia otros sectores. Esta métrica se calcula mediante la fórmula que se detalla más adelante. Dado el reducido tamaño del equipo (con un máximo de 3 empleados), se espera que esta tasa sea inferior al 34 % anualmente.

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{\# \text{Empleados que renunciaron}}{\# \text{Empleados totales}} \quad (9.5)$$

9.4. Plan Financiero

9.4.1. Elementos del Flujo de Caja

9.4.1.1. Ingresos

Según lo especificado en la sección de Estimación de Demanda del Plan de Marketing, se ha calculado la siguiente proyección de ingresos para el proyecto. Existen 3 fuentes principales

Tabla 9.14: Ingresos

Año	Ingresos
Año 1	\$ 58.478.400
Año 2	\$71.620.000
Año 3	\$85.761.600
Año 4	\$100.503.200
Año 5	\$116.044.800

de ingresos para la empresa: los eventos en vivo, los servicios de estudio y las regalías de las

canciones del sello discográfico. A su vez los servicios de estudio se descomponen ingresos de los 4 tipos especificados en el modelo de negocios y los ingresos del evento en vivo vienen de entradas, comida y bebestibles. La mayor parte de los ingresos lo componen los servicios de estudio con más de un 80% los primeros años teniendo poco aporte de las regalías que comienzan a subir su nivel de ingresos conforme pasa el tiempo para ir ocupando un porcentaje cada vez mayor de los ingresos. En cuanto a los eventos en vivo a pesar de generar ingresos se usan principalmente como método estratégico de conversión y fidelización de público ya que es ahí donde los artistas pueden expresar su arte y el público consumir su contenido.

9.4.1.2. Costos

En cuanto a los costos del proyecto, se han desglosado en cada uno de los planes elaborados, permitiendo así obtener los costos totales del proyecto para cada año, tal como se indica a continuación.

Tabla 9.15: Costos

Año	Ingresos
Año 1	\$67.094.160
Año 2	\$72.751.488
Año 3	\$78.408.840
Año 4	\$84.106.168
Año 5	\$89.723.520

Los costos del proyecto están compuestos por costos operacionales, de marketing y de recursos humanos. El primer año los costos son de \$67.094.160 para terminar al año 5 bordeando los \$90.000.000.

Tabla 9.16: Desglose costos

Año	Marketing	Operacional	Recursos humanos
Año 1	\$11.280.000	\$5.520.000	\$50.294.160
Año 2	\$11.760.000	\$5.520.000	\$55.471.488
Año 3	\$12.240.000	\$5.520.000	\$60.648.840
Año 4	\$12.760.000	\$5.520.000	\$65.826.168
Año 5	\$13.200.000	\$5.520.000	\$71.003.520

En cuanto al desglose de los costos se puede observar que la mayor parte del presupuesto es asignado a recursos humanos, principalmente al pago de sueldos. Estos evolucionan con el tiempo como fue descrito en el plan de recursos humanos al igual que la inversión en marketing. El único costo que se mantiene constante a través del tiempo es el costo operacional ya que no se contempla la expansión del espacio de trabajo de la empresa ni otro tipo de cambios.

9.4.1.3. Inversión Fija

La inversión fija del proyecto esta caracterizada por los activos fijos necesarios presentados en el plan de operaciones más la contratación del plan inicia tu pyme de total abogados que tiene un valor de 1 UF + iva mensual. Sumando esto se tendría una inversión fija de \$6.342.600 con el precio de la UF de julio de 2024.

9.4.1.4. Valor Residual

El cálculo del valor residual del proyecto se determina utilizando la Fórmula de Convergencia para el valor residual, que se presenta en la figura. Esta fórmula es una versión corregida del método de flujo de caja constante a perpetuidad, ampliamente preferida debido a su moderación en comparación con otros métodos. No es tan conservadora como el Valor Contable del Patrimonio ni tan optimista como el Valor Presente del Flujo de Caja con Crecimiento Perpetuo. Esta corrección parte del supuesto de que los flujos de caja se reinvierten en reposición y mantenimiento cada período, al menos en la cantidad equivalente a la depreciación contable, lo que asegura que el flujo operativo sea igual a la utilidad después de impuestos.

$$\text{Valor residual} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}_{N=5}}{\text{Tasa de descuento}} \quad (9.6)$$

La figura, hace referencia a la división entre la utilidad después de impuestos en el último periodo del horizonte de evaluación y la tasa de descuento. Estos valores se exponen más adelante en este documento, específicamente en las secciones de Flujo de caja y Análisis de rentabilidad, donde la utilidad después de impuestos en el último periodo de evaluación corresponde a \$18.569.441 y la tasa de descuento para la evaluación del proyecto es de 25%. Con estos montos se obtiene que el valor residual del proyecto correspondería a \$74.277.763.

9.4.1.5. Capital de trabajo

El capital de trabajo del proyecto se utilizará para cubrir los costos de operación en los años 1 y 2. En el año 1 se deben cubrir \$8.615.760 mientras que para el año 2 solo se deben cubrir \$1.131.488 lo que da un capital final de trabajo de \$9.747.248. Luego de haber financiado estos dos años con el capital de trabajo la empresa podrá llevar a cabo sus operaciones sin necesidad de dinero externo.

9.4.1.6. Estrategia de Financiamiento

Tanto la inversión fija como el capital de trabajo se buscarán financiar mediante capital propio y fondos concursables del Estado, que incluyen:

- CORFO Semilla Inicia, dirigido a emprendimientos innovadores de alcance nacional con potencial internacional, ofreciendo hasta \$15.000.000.
- Fondo de la Música del Ministerio de las Artes, las Culturales y el Patrimonio, con dos líneas diferentes: Línea Producción de Registro Fonográfico, destinada a cubrir los costos de creación, producción, postproducción y difusión de música grabada por un artista, con una asignación de \$4.000.000 por artista.
- Línea Difusión de la Música Nacional - Modalidad Desarrollo y Difusión de Catálogos de la Música Nacional, enfocada en el desarrollo profesional de catálogos que incluyan a tres o más artistas chilenos, con un financiamiento de \$15.000.000.

9.4.2. Flujo de Caja

Con la información mencionada se elaboró el flujo de caja del proyecto con un horizonte de cinco años, considerando el impuesto a la renta de primera categoría de 27 % de acuerdo con la información del Servicio de Impuestos Internos.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		\$58.478.400	\$71.620.000	\$85.761.600	\$100.503.200	\$116.044.800
- Costos		-\$67.094.160	-\$72.751.488	-\$78.408.840	-\$84.106.168	-\$89.723.520
-Depreciación		-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690
Resultado Operacional	\$0	-\$9.499.450	-\$2.015.178	\$6.469.070	\$15.513.342	\$25.437.590
+/- Ganancia/ Pérdida de capital						
- Interés						
- Pérdida del ejercicio anterior			-\$8.615.760	-\$1.131.488	\$0	\$0
Resultado no Operacional	\$0	\$0	-\$8.615.760	-\$1.131.488	\$0	\$0
Utilidad antes de impuesto	\$0	-\$9.499.450	-\$10.630.938	\$5.337.582	\$15.513.342	\$25.437.590
- Impuesto (27%)						
Utilidad después de impuesto	\$0	-\$9.499.450	-\$10.630.938	\$3.896.435	\$11.324.740	\$18.569.441
+ Depreciación		\$883.690	\$883.690	\$883.690	\$883.690	\$883.690
+ Pérdidas del ejercicio anterior		\$0	\$8.615.760	\$1.131.488	\$0	\$0
+/- Ganancia/ Pérdida de capital						
Flujo Operacional	\$0	-\$8.615.760	-\$1.131.488	\$5.911.613	\$12.208.430	\$19.453.131
- Inversión Fija	-\$6.342.200					
+ Valor Residual						\$74.277.763
- Capital de trabajo	-\$9.747.248					
+ Recuperación capital de trabajo						\$9.747.248
+ Préstamos						
- Amortizaciones						
Flujo de Capitales	-\$16.089.448	\$0	\$0	\$0	\$0	\$84.025.011
Flujo de Caja Privado	-\$16.089.448	-\$8.615.760	-\$1.131.488	\$5.911.613	\$12.208.430	\$103.478.142

Figura 9.9: Flujo de caja

Como puede verse en la figura se comienza el año 0 con una inversión fija de \$6.342.200 para financiar equipamiento de los estudios de grabación y equipos para la operatividad de la empresa. Además de esto se requiere un capital de trabajo de \$9.747.248 para cubrir la liquidez de los años 1 y 2. Una vez avanzado el año 0 se tienen utilidades negativas en los primeros dos años de operación y al tercer año se comienza a tener utilidades positivas. Todo esto termina por decantar en un valor residual de \$74.277.763 calculado con una tasa de descuento de 25 %. Este flujo de caja refleja que el negocio es una inversión que no reedita de inmediato sino que se recupera a largo plazo. Así mismo no se trata de un negocio de cientos o miles de millones sino que es más bien una oportunidad de pequeña dimensión pero que al ejecutarse correctamente ofrece sostenibilidad a largo plazo.

9.4.3. Análisis de rentabilidad

Tabla 9.17: Indicadores de rentabilidad

VAN	\$18.966.028
TIR	43 %

Para evaluar la viabilidad del proyecto, se emplea una tasa de descuento del 25 %. Se utiliza

esta tasa tomando en cuenta que es una pequeña empresa ingresando en un mercado, por lo que un rango de entre 12 % y 20 % capturaría el riesgo normalmente asumido. Sin embargo se aumenta a 25 % la tasa dado que en particular la industria del entretenimiento presenta un alto riesgo de inversión dada sus altas incertidumbres en aspectos como número de oyentes o cambios de tendencias. Más adelante en la sección de análisis de sensibilidad se abordaran comparaciones acerca de tasas menores y mayores. Un Valor Actual Neto (VAN) mayor que cero indicara que el proyecto generará ganancias superiores a la rentabilidad requerida. Por otro lado, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento demostraría que el proyecto ofrece un rendimiento que supera tanto el costo de oportunidad como el riesgo asociado. En el caso de la evaluación realizada el VAN resulta ser de \$18.966.028 por lo que el proyecto generará ganancias por encima de lo exigido. Para el caso de la TIR su valor es de 43 % en comparación a la tasa de descuento utilizada (25 %) para evaluar el proyecto. Esto indica que el proyecto superará el costo de oportunidad y el riesgo que se asume al ejecutarlo

9.4.4. Análisis de escenarios

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		\$46.782.720	\$57.296.000	\$68.609.280	\$80.402.560	\$92.835.840
- Costos		-\$67.094.160	-\$72.751.488	-\$78.408.840	-\$84.106.168	-\$89.723.520
-Depreciación		-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690
Resultado Operacional	\$0	-\$21.195.130	-\$16.339.178	-\$10.683.250	-\$4.587.298	\$2.228.630
+/- Ganancia/ Pérdida de capital						
- Interés						
- Pérdida del ejercicio anterior			-\$20.311.440	-\$15.455.488	-\$9.799.560	-\$3.703.608
Resultado no Operacional	\$0	\$0	-\$20.311.440	-\$15.455.488	-\$9.799.560	-\$3.703.608
Utilidad antes de impuesto	\$0	-\$21.195.130	-\$36.650.618	-\$26.138.738	-\$14.386.858	-\$1.474.978
- Impuesto (27%)						
Utilidad después de impuesto	\$0	-\$21.195.130	-\$36.650.618	-\$26.138.738	-\$14.386.858	-\$1.474.978
+ Depreciación		\$883.690	\$883.690	\$883.690	\$883.690	\$883.690
+ Pérdidas del ejercicio anterior		\$0	\$20.311.440	\$15.455.488	\$9.799.560	\$3.703.608
+/- Ganancia/ Pérdida de capital						
Flujo Operacional	\$0	-\$20.311.440	-\$15.455.488	-\$9.799.560	-\$3.703.608	\$3.112.320
- Inversión Fija	-\$6.342.200					
+ Valor Residual						-\$5.899.912
- Capital de trabajo	-\$49.270.096					
+ Recuperación capital de trabajo						\$49.270.096
+ Préstamos						
- Amortizaciones						
Flujo de Capitales	-\$55.612.296	\$0	\$0	\$0	\$0	\$43.370.184
Flujo de Caja Privado	-\$55.612.296	-\$20.311.440	-\$15.455.488	-\$9.799.560	-\$3.703.608	\$46.482.504

Figura 9.10: Flujo de caja escenario pesimista

Para el escenario pesimista, se ha proyectado una reducción del 20 % en las ventas en comparación con el flujo de caja principal. Esta situación conlleva a que la empresa experimente pérdidas durante los primeros cuatro años, debido a que los ingresos no logran cubrir los costos operativos y de inversión. Con esta situación en el año 0 se debe contar con un capital de trabajo de \$49.270.096 para cubrir la liquidez de operación hasta el horizonte de evaluación del proyecto. Esto muestra que el proyecto depende fuertemente de el flujo de ingresos por lo que si se proyecta un 20 % menos de ventas que en el flujo principal la viabilidad económica del proyecto se ve comprometida.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		\$73.098.000	\$89.525.000	\$107.202.000	\$125.629.000	\$145.056.000
- Costos		-\$67.094.160	-\$72.751.488	-\$78.408.840	-\$84.106.168	-\$89.723.520
-Depreciación		-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690	-\$883.690
Resultado Operacional	\$0	\$5.120.150	\$15.889.822	\$27.909.470	\$40.639.142	\$54.448.790
+/- Ganancia/ Pérdida de capital						
- Interés						
- Pérdida del ejercicio anterior			\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado no Operacional	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuesto	\$0	\$5.120.150	\$15.889.822	\$27.909.470	\$40.639.142	\$54.448.790
- Impuesto (27%)						
Utilidad después de impuesto	\$0	\$3.737.710	\$11.599.570	\$20.373.913	\$29.666.574	\$39.747.617
+ Depreciación		\$883.690	\$883.690	\$883.690	\$883.690	\$883.690
+ Pérdidas del ejercicio anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
+/- Ganancia/ Pérdida de capital						
Flujo Operacional	\$0	\$4.621.400	\$12.483.260	\$21.257.603	\$30.550.264	\$40.631.307
- Inversión Fija	-\$6.342.200					
+ Valor Residual						\$158.990.467
- Capital de trabajo	\$17.104.660					
+ Recuperación capital de trabajo						
+ Préstamos						
- Amortizaciones						
Flujo de Capitales	\$10.762.460	\$0	\$0	\$0	\$0	\$158.990.467
Flujo de Caja Privado	\$10.762.460	\$4.621.400	\$12.483.260	\$21.257.603	\$30.550.264	\$199.621.774

Figura 9.11: Flujo de caja escenario optimista

Respecto al escenario optimista se aumentaron las ventas en un 25 % obteniendo utilidades positivas desde el primer año de operación. Esto quiere decir que no se necesita contar con capital de trabajo en el año 0 y que la inversión fija realizada en el año 0 será recuperada casi por completo al terminar el primer año de operación. Esta proyección de ventas hace que el valor residual se dispare hasta alcanzar un valor de \$158.990.467. Lo anterior deja en evidencia que una variación positiva en las ventas aumenta en gran cantidad la viabilidad económica del proyecto.

Dados los dos análisis de escenarios queda claramente en evidencia que el proyecto es altamente sensible al flujo de ventas ya que no cuenta con gran holgura económica para sustentar una baja en la demanda sin embargo al tener bajos costos de operación un pequeño aumento en la demanda también se hace notorio.

9.4.5. Análisis de sensibilidad

Tabla 9.18: Sensibilidad tasa de descuento

Tasa de descuento	VAN
15 %	\$37.877.135
20 %	\$26.839.166
25 %	\$18.228.828
30 %	\$11.448.473

Como se puede observar con la tasa de 15 % se tiene un VAN del proyecto de \$37.877.135. Esta tasa a pesar de estar dentro del rango de proyectos asociados a la industria musical no asume el riesgo de una nueva empresa en la industria del entretenimiento en Chile. En el otro extremo aún con una tasa del 30 % que captura, y se podría decir exagera el riesgo de la inversión, el proyecto tiene un VAN de \$11.448.473 lo que muestra que la sensibilidad de la tasa de descuento cambia el monto del VAN del proyecto sin embargo no pone en riesgo la rentabilidad.

Además de lo anterior se analizará la sensibilidad del proyecto a subir los precios de los servicios de estudio y de bajarlos asumiendo la misma demanda en cada caso. Este caso es particularmente interesante de estudiar ya que los ingresos de servicios de estudio componen la mayor parte de los ingresos de la empresa. La diferencia en los precios que se tomaron

Tabla 9.19: Sensibilidad precio servicios de estudio

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bajo	\$37.350.000	\$42.525.000	\$47.700.000	\$52.875.000	\$58.050.000
Medio	\$49.800.000	\$56.700.000	\$63.600.000	\$70.500.000	\$77.400.000
Alto	\$62.250.000	\$70.875.000	\$79.500.000	\$88.125.000	\$96.750.000

fueron cobrar un 25 % más barato en el escenario bajo y un 25 % más que el precio referencia para el escenario alto. Como se puede observar para el año 1 los escalones de un precio a otro son de aproximadamente \$12.000.000. Al cabo del año 5 los escalones entre un precio y otro son de casi \$20.000.000. Esto marca que es de suma relevancia poder tener un buen posicionamiento de mercado para poder establecer el precio que más convenga. Por lo tanto se debe establecer como prioridad la calidad en lo servicios de estudio para así fidelizar a los clientes y poder justificar mayores precios.

9.4.6. Análisis de riesgo

- Identificación de riesgos: Como principales riesgos del negocio se identifican dos. En primer lugar, es la conexión con el nicho al que se apunta. Este riesgo implicaría una disminución en la cantidad de clientes necesarios para que el negocio sea rentable. En segundo lugar, se tiene el cambio en el patrón cultural del consumo de música. Este cambio podría ser el surgimiento de un nuevo estilo o movimiento de música que sea completamente ajeno a los recursos humanos y background cultural que maneja la empresa. Este tipo de cambios en el consumo de las personas puede dejar a una empresa totalmente obsoleta en caso de no poder adaptarse.
- Evaluación de riesgos: Con respecto al riesgo de no conectar con la audiencia esto pasa frecuentemente al no darse especial foco al área de marketing, branding y comunicación de los artistas. El nivel de impacto que tiene esto en la empresa es alto dado que el público de oyentes y asistentes a eventos en vivo depende directamente de la conexión que exista. En cuanto al cambio de corriente de consumo musical esto tiene un probabilidad de ocurrencia más baja o más bien ocurre con un mayor grado de lentitud. Sin embargo, el nivel de impacto que tiene esto en la empresa es muy alto debido a que los consumidores de música y artistas firmados cambian totalmente.
- Para mitigar el riesgo del cambio de moneda se tendrá una cuenta en dolares y otra en pesos chilenos. En la cuenta en dolares se dejará el dinero de las regalías en caso de que el cambio no favorezca y se realizarán inversiones en equipos o implementación en dolares. En la segunda cuenta en pesos chilenos se tendrá el dinero principal de la empresa depositando las regalías a esta cuenta solo cuando tipo de cambio favorezca.

En cuanto al cambio de corriente artística como estrategia de mitigación se propone estar en constante comunicación con los artistas y los asistentes a los eventos mediante encuestas que consulten por su conexión con los artista de los eventos y del sello. Además

de esto se consultará por sus gustos musicales actuales y que tipo de artista les gustaría escuchar o ver.

Capítulo 10

Conclusiones

La industria musical en Chile ha experimentado un notable crecimiento en los últimos 10 años mediante avances tecnológicos, crecimiento del público y una competencia moderada entre las empresas del sector. Las políticas públicas han contribuido significativamente al desarrollo cultural, aumentando el interés del público por la música local en los últimos años. No obstante, la mayoría de las empresas en esta industria son microempresas, lo que contribuye a una alta inestabilidad laboral y hace que la industria sea muy sensible a las condiciones económicas del país. Para mitigar este riesgo, las empresas han diversificado sus fuentes de ingresos, aunque los eventos musicales en vivo siguen siendo la principal fuente de ingresos del sector.

En particular el género urbano alternativo en Chile es un nicho que se encuentra en crecimiento desde hace pocos años. Este nicho comienza desprendiéndose del género urbano chileno cuando este último tiene un boom a partir de 2017. Estos géneros en general se asocian a personas jóvenes como fue visto en la investigación de mercado y está marcado por las nuevas tecnologías como el Autotune, sintetizadores y distribución digital de la música. Al tratarse de una corriente musical y cultural muy nueva y guiada por jóvenes existe bastante desconocimiento respecto a temas legales, formación económica o estructuración del trabajo a realizar. Sin embargo al igual que todos los géneros de música existentes se realiza el mismo ciclo de vida de una canción: procesos de estudio, distribución y registro de la música y música en vivo.

Para establecer estos procesos se realizó el PMV que permitió visualizar y reflejar como se llevarían a cabo un evento en vivo, un contrato discográfico y una hoja de reparto y el proceso de estudio de una canción. En cuanto al evento en vivo se detectaron formas de hacer más eficiente la organización y distribución de recursos además de identificar que lo óptimo para la venta de entradas era separar por segmentos expresados como preventas. En cuanto al sello discográfico se remarca la necesidad de tener asesoría legal al firmar los contratos ya que existen muchas cláusulas y reglas a seguir que para un artista desinformado al respecto se vuelve engorroso.

Todo lo anterior permitió que se estableciera un modelo de negocios que responde a 3 segmentos de clientes: Starters, que corresponden a los artistas o bandas que buscan servicios de estudio. Runners que serían los artistas firmados por el sello discográfico y Ears que son los oyentes de las canciones publicadas y además quienes asisten a los eventos en vivo. De estos segmentos de clientes y los flujos proyectados se obtiene que la mayor fuente de ingresos del proyecto viene de los servicios de estudio.

Al realizar el plan de marketing de la empresa, se identificó la importancia significativa de

los medios digitales para posicionar proyectos musicales en el panorama actual. También se destacó la necesidad crítica de disponer de datos e información para orientar las decisiones sobre las estrategias de marketing a implementar, así como para determinar el presupuesto destinado a este fin. Además de esto cabe destacar que para que el marketing digital sea efectivo se necesita un gran desarrollo de branding para que la marca sea reconocible por una línea estética propia, por lo que a futuro sería interesante estudiar que tipo de branding sería más efectivo para el nicho que se busca abarcar.

Además, en el plan de operaciones y recursos humanos se resalta la importancia de establecer directrices claras para la organización empresarial y la gestión eficiente del proceso productivo. A pesar de esto, es crucial realizar evaluaciones periódicas de estas directrices mediante indicadores que puedan requerir ajustes para mejorar continuamente los procesos productivos.

Finalmente, tras la elaboración del flujo de caja del proyecto se concluye que el emprendimiento es rentable con un VAN de \$8.074.645 una TIR de 48,81% por lo cual sería recomendable su realización. Sin embargo, la rentabilidad es altamente sensible a variaciones en la cantidad de oyentes en streaming de artistas asociados y artistas o bandas que graben en el estudio de grabación. De esta forma se concluye que uno de los factores claves para disminuir la sensibilidad de la cantidad de oyentes por artistas asociados sobre la rentabilidad, es el control y evaluación de la popularidad de cada artista asociado a través de las acciones de marketing realizadas, ya que esto es lo que conllevaría un aumento en los precios a cobrar por show en vivo, mejorando los ingresos. Por lo cual, es clave para la rentabilidad de YSND iterar el marketing realizado para llegar a un mayor número de oyentes pero por sobre todo fidelizar a la audiencia para tener oyentes más fieles y que con menor cantidad de oyentes se alcancen los objetivos esperados. Además de esto es muy importante para la empresa generar el ecosistema que se describe en la propuesta de valor pues este ecosistema en el que se encuentran trabajadores y clientes termina por traer más clientes por recomendación directa además del feedback directo que se recibe del trabajo realizado.

Bajo todo el análisis y las conclusiones a las que llega el proyecto se tiene una oportunidad de inversión favorable. Así como en cualquier emprendimiento existen espacios de mejora y diferentes líneas de negocio que podrían implementarse, a continuación se realizan propuestas de ampliación del negocio. Como propuesta de trabajo a futuro, para un mayor desarrollo del presente plan de negocios, se plantea la posibilidad de profundizar en el diseño de productos y servicios cruzados para aumentar la fidelidad de los clientes. En el caso de los Starters podría evaluarse la posibilidad de vender composiciones completas para artistas ajenos o comenzar la venta de sample packs o drumkits a otros estudio de grabación. En cuanto al sello discográfico serían los servicios de asesorías externas a personas o artistas no firmados que necesiten apoyo legal u orientación al respecto de su proyecto. En cuanto a los eventos en vivo se podría buscar realizar producciones para eventos ajenos y organización de ferias conjuntas para relacionarse con otras empresas del sector.

Bibliografía

- [1] Página web Songtrust www.songtrust.com
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [2] Harvard Business Review Press, 2009. “Crear un plan de negocio”
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [3] Karen Weinberger (2009), “Plan de Negocios”
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [4] Natalia Sepúlveda, Jorge Martínez (2018) “Plan de negocios de UPPERSOUND MUSIC: sello discográfico digital que implementa planes de entrenamiento físico y crea tendencia musical con el uso de las mejores plataformas digitales”
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [5] Eduardo Contreras y Christian Diaz (Contreras, Eduardo y Diaz, Christian (2015). Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integral 7 (capítulo análisis estratégico). JC Sáez Editor):
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [6] Tercila Fernanda Moreno Castro (2016). Emprendimiento y plan de negocio: Capítulo 3 (capítulo análisis externo). Ril editores
- [7] Michael Porter (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Grupo editorial Patria.
- [8] Humberto Ponce Talancón (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- [9] Investigación de Mercados, Quinta edición (2008), Nares K. Malhorta. PEARSON. [Click para ir a página](#)
- [10] Página web Surveymonkey www.surveymonkey.com
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [11] Eric Ries (2012). El método Lean Startup. Deusto
- [12] Michael Spendolini. Benchmarking (1994). Grupo editorial Norma
- [13] Dave Chaffey y Fiona Ellis-Chadwick (2016). Digital Marketing: Strategy, Implementa-

tion and Practice, Sexta Edición. PEARSON

- [14] Alexander Osterwalder E Yves Pigneur (2010). Generación de Modelos de Negocios. Wiley
- [15] Bobby Borg (2020). Music Marketing for the DIY Musician, Segunda edición. Hal Leonard Books
- [16] Paul Allen (2018). Artist Management for the Music Business, Cuarta edición. Hal Leonard Books. 4a
- [17] Página web FILAIE sección SCD www.filaie.org
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [18] Documento Split Sheet www.songstrust.com
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [19] Pablina Andrea Herrera Velásquez (2018). Modelo de negocios para la creación de un sello discográfico enfocado en las nuevas tendencias de la industria que potencie el trabajo de mujeres en la industria creativa del país. Tesis USM
- [20] Mirko Nicolás Kacic Alegría (2022). Plan de negocios para un servicio de gestión personalizado de artistas musicales. Tesis Uchile
- [21] Diego Ignacio Gárate Melibosky (2021). Plan de negocios para evaluar empresa MOVIA en la industria de la electromovilidad. Tesis Uchile
- [22] Página web Imagos www.imagos.com
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [23] Página web Expertos en marca www.expertosenmarca.com
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [24] Página web de Luminata en www.luminatedata.com
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [25] Página web de Chile creativo en www.chilecreativo.cl
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [26] Spotify y penetración en el mercado
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [27] Población en Chile
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [28] Migrantes en Chile
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [29] ¿Cómo hacer un contrato discográfico?
Recuperado de: [Click para ir a página](#)

- [30] Depreciación activos página SII
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [31] Página ODCM
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [32] Servicio abogados
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [33] Página lider sección muebles
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [34] Cotización departamento
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [35] CPC Instagram
Recuperado de: [Click para ir a página](#)
- [36] Publicación LaTecer, estudio revista Pollstar
Recuperado de: [Click para ir a página](#)

Anexos

Anexo A. Encuesta música urbana alternativa

¿Cuál es tu edad?

214 respuestas

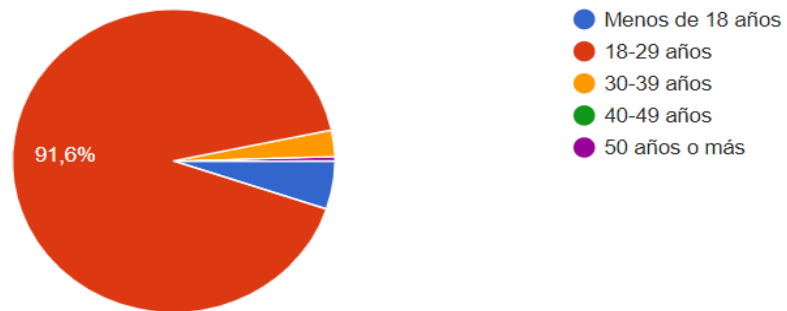


Figura A.1: Pregunta 1: Edad

¿Con que género te identificas?

214 respuestas

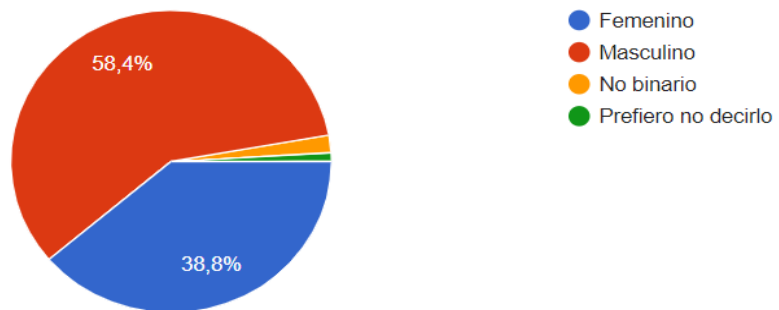


Figura A.2: Pregunta 2: Género

¿En que región de Chile resides?

214 respuestas

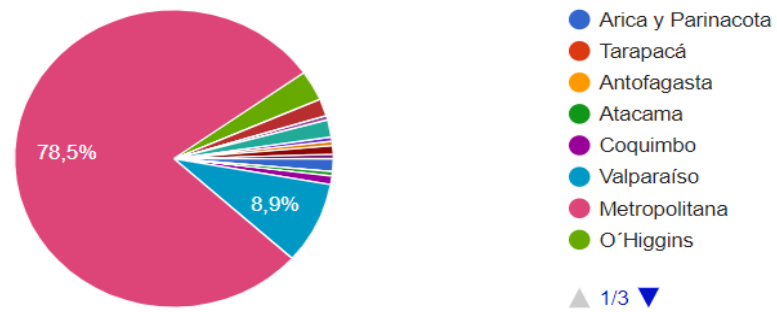


Figura A.3: Pregunta 3: Región

¿Cuál es tu nacionalidad?

[Copiar](#)

214 respuestas

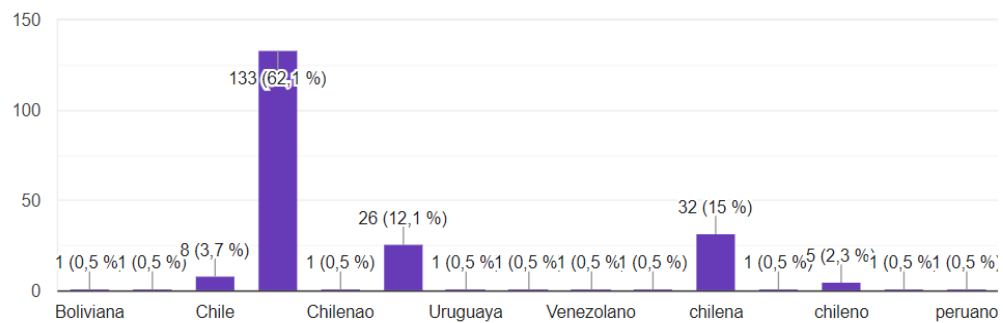


Figura A.4: Pregunta 4: Nacionalidad

¿Cuáles son tus canales preferidos para escuchar música?

[Copiar](#)

214 respuestas

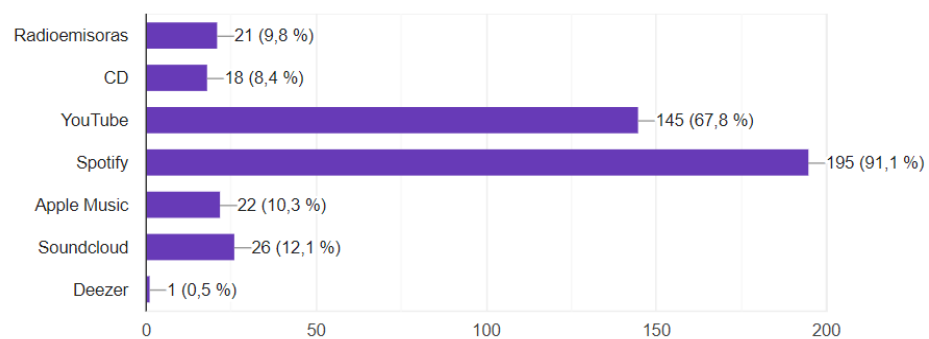


Figura A.5: Pregunta 5: Canales de consumo

¿Te consideras oyente habitual de música urbana chilena? (Reggaeton o trap)

214 respuestas

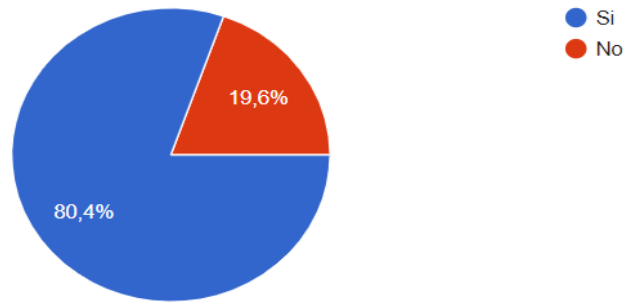


Figura A.6: Pregunta 6: Oyente habitual música urbana

En caso de NO ser oyente habitual, ¿por qué razón no escuchas música urbana chilena? (Reggaeton o trap)

[Copiar](#)

49 respuestas

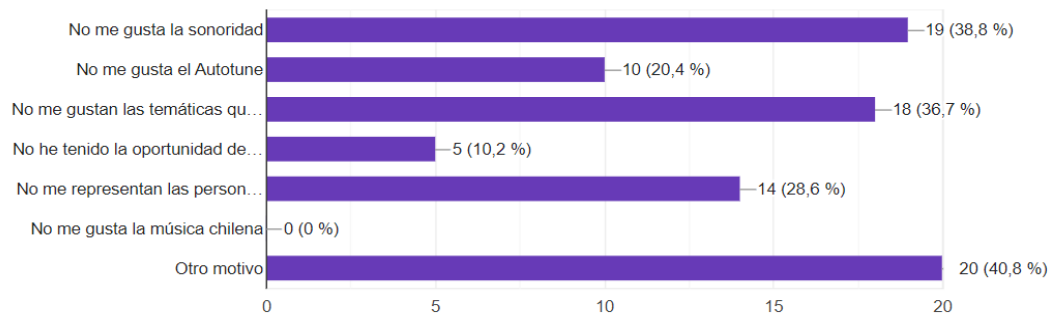


Figura A.7: Pregunta 7: Razones para no escuchar música urbana

En caso de SI ser oyente habitual, ¿por qué razón escuchas música urbana chilena? (Reggaeton o trap)

[Copiar](#)

177 respuestas

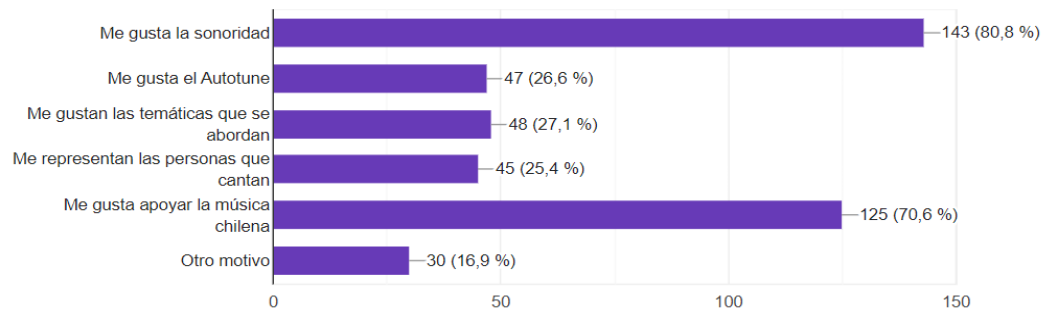


Figura A.8: Pregunta 8: Razones para si escuchar música urbana

¿Te consideras oyente habitual de música urbana chilena? (Reggaeton o trap)

214 respuestas

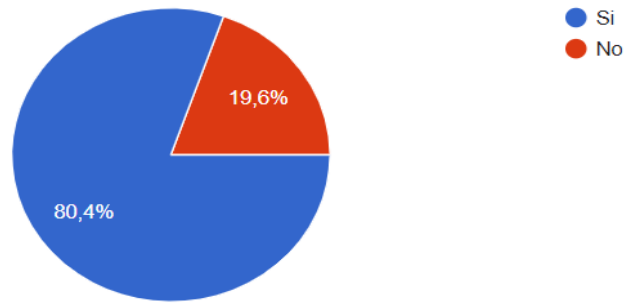


Figura A.9: Pregunta 9: Oyente habitual música urbana alternativa

En caso de NO ser oyente habitual, ¿por qué razón no escuchas música urbana alternativa chilena? (R&B, plugg, house, cloud rap, hyperpop, rage, dancehall, sadtrap, hardtrap)

[Copiar](#)

112 respuestas

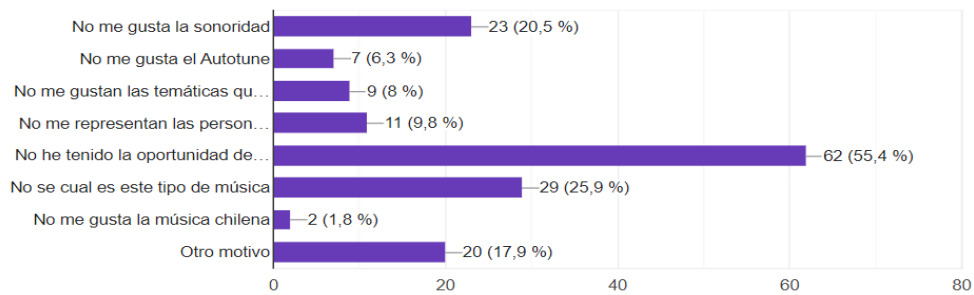


Figura A.10: Pregunta 10: Razones para no escuchar música urbana alternativa

En caso de SI ser oyente habitual, ¿por qué razón escuchas música urbana alternativa chilena? (R&B, plugg, house, cloud rap, hyperpop, rage, dancehall, sadtrap, hardtrap)

[Copiar](#)

112 respuestas

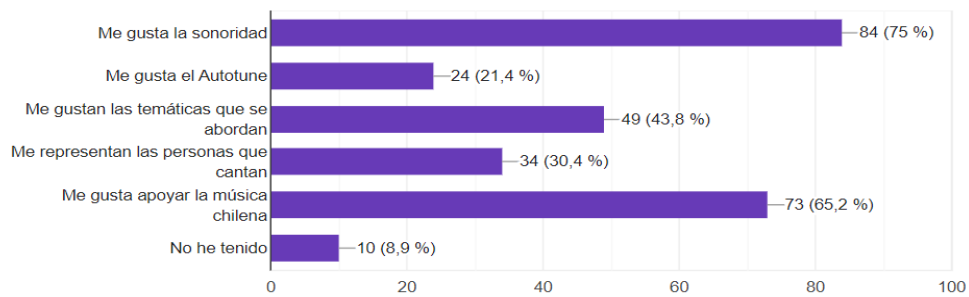


Figura A.11: Pregunta 11: Razones para si escuchar música urbana alternativa

¿Has asistido a eventos en vivo de música urbana en Chile? (reggaeton o trap)

212 respuestas

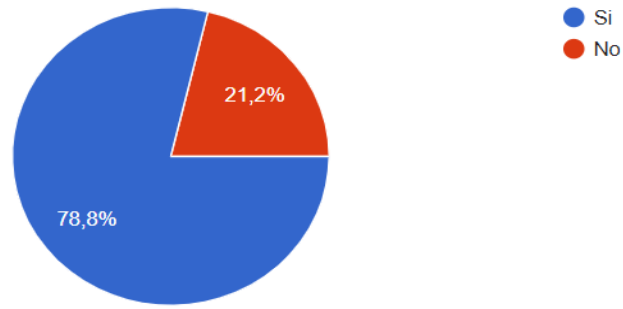


Figura A.12: Pregunta 12: Asistencia eventos en vivo música urbana

¿Has asistido a eventos en vivo de música urbana alternativa en Chile? (R&B, plugg, house, cloud rap, hyperpop, rage, dancehall, sadtrap, hardtrap)

214 respuestas

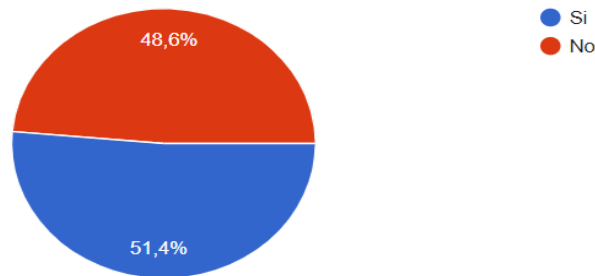


Figura A.13: Pregunta 13: Asistencia eventos en vivo música urbana alternativa

En caso de NO haber asistido ¿por qué razón no has asistido?

 Copiar

93 respuestas

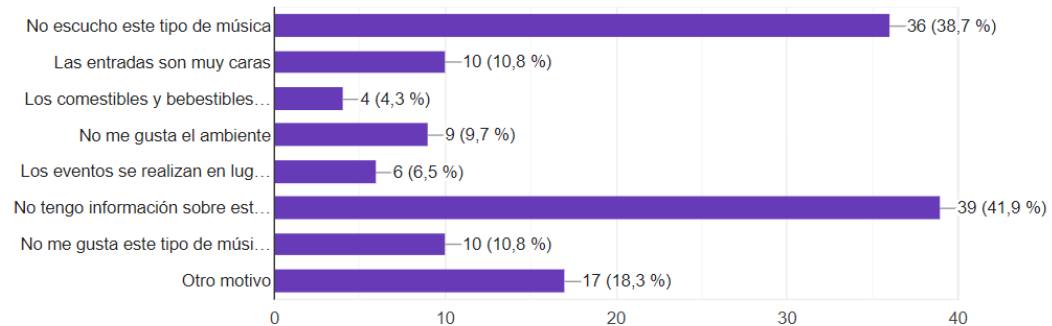


Figura A.14: Pregunta 14: Razones de no asistencia a eventos en vivo de música urbana alternativa

En caso de SI haber asistido ¿por qué razón asististes?

 Copiar

144 respuestas

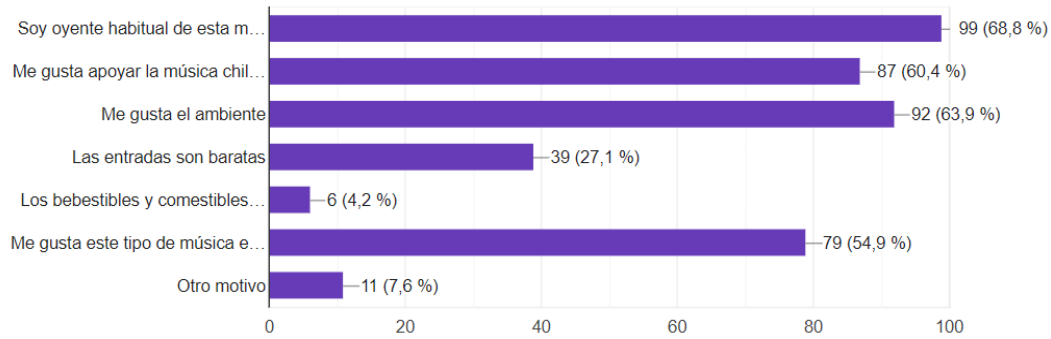


Figura A.15: Pregunta 15: Razones de asistencia a eventos en vivo de música urbana alternativa

¿Cuanto es lo máximo que estarías dispuesto a pagar por una entrada que incluye lineup de artistas urbanos alternativos + fiesta con Dj?

214 respuestas

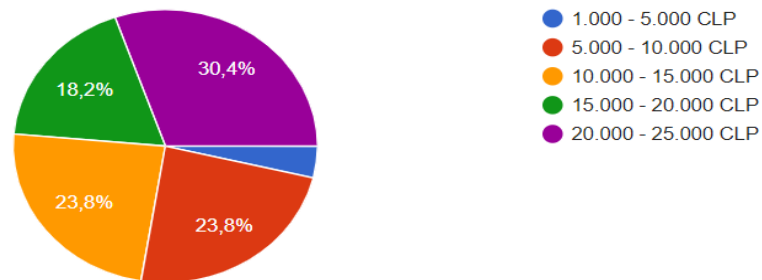


Figura A.16: Pregunta 16: Disposición de pago

Anexo B. Entrevistas

B.1. Entrevista Punktergeist

1. Nombre: Cristóbal Cancino
2. Nombre artístico: Punktergeist
3. Edad: 23
4. Géneros musicales asociados al proyecto: Hip Hop alternativo, Hip Hop experimental, trap
5. ¿Cuándo comenzó el proyecto? 2021
6. Plataformas de promoción: Mis trabajos se encuentran principalmente en Spotify, YouTube, SoundCloud, Bandcamp y me promociono a través de @punktergeist (Instagram).

7. Dimensiones del proyecto:
- Cantidad de canciones publicadas: 21 canciones en 2 discos
 - Canción con más visitas: 1100 reproducciones
 - Oyentes mensuales en Spotify: Entre 30 y 40
8. ¿Conoces al menos 20 artistas chilenos asociados al género urbano alternativo?
- Sí, conozco aproximadamente 10 o 12 proyectos de los cuales soy seguidor activo. Tengo noción de varios más pero la verdad desconozco su estado de actividad.
9. ¿Tienes un equipo que apoye tu proyecto?
- Sí, Punktergeist cuenta con un equipo de 2 personas, y a partir del siguiente álbum contarán con 3 personas:
- Punktergeist: Director creativo, MC, productor, productor ejecutivo
 - Zima52: Productor musical, ingeniero de sonido
 - Wann Li: Asistente de producción, productor musical, MC
10. Roles en tu equipo:
- Productor Musical: Zima52
 - Ingeniero en Sonido: No cuenta actualmente
 - Filmmaker/Fotógrafo: No cuenta actualmente
 - Sonidista: No cuenta actualmente
 - Manager: No cuenta actualmente
 - Marketing: No cuenta actualmente
 - Booking: No cuenta actualmente
 - Abogado: No cuenta actualmente
11. ¿Crees que es necesario tener un equipo para profesionalizar tu carrera?
- Sí, para poder surgir se necesitan una buena idea, contactos para llevar a cabo el proyecto, segundas opiniones y enfocar energías en lo correcto. Además, una fuente de financiamiento considerable y visibilidad son clave, especialmente en eventos donde la experiencia musical cobra sentido.
12. ¿Tienes conocimientos sobre monetización de proyectos musicales?
- Básicos o nulos.
13. ¿Por qué medios monetizas tu proyecto musical?
- Principalmente a través de discos físicos; ha vendido hasta 20 copias físicas.
14. ¿Sabes qué es un sello discográfico y cómo funciona?
- Sí, tengo nociones básicas sobre su funcionamiento.
15. ¿Has firmado alguna vez por un sello discográfico?
- No, solo he trabajado con contratos de distribución.

16. ¿Estarías dispuesto a firmar? ¿Por qué razones?
Dependería de la libertad creativa, el respeto a los términos creativos y de trabajo, y las licencias de samples que se puedan negociar.
17. ¿Cuál es tu percepción de los sellos discográficos?
Creo que los sellos discográficos independientes pueden lograr grandes cosas cuando se unen, mientras que los grandes sellos pueden operar solos pero a menudo sacrifican la libertad creativa. Los artistas firmados por los grandes sellos a veces desaparecen o se vuelven irrelevantes.
18. Comentario final: La industria de la música está muy poblada hoy en día y todos compiten por su lugar. La popularidad se vuelve crucial. Es importante tener equipo y recursos, pero también se necesita resiliencia personal y confianza en la visión artística. Las ideas son importantes, pero la dedicación y persistencia son clave para llevarlas a cabo.

B.2. Entrevista \$lum

1. Nombre: Tomás Riquelme López
2. Nombre artístico: \$lum
3. Edad: 24
4. Géneros musicales asociados al proyecto: Hip hop experimental
5. ¿Cuándo comenzó el proyecto? 2017
6. Plataformas de promoción: Los trabajos se encuentran disponibles en todas las plataformas clásicas y la promoción del proyecto se realiza a través de Instagram.
7. Dimensiones del proyecto:
 - Cantidad de canciones publicadas: 150 (2 discos y 14 mixtapes)
 - Canciones más populares: "q wea remix"(106,000 reproducciones) "Mierda mental"(98,000 reproducciones)
 - Oyentes mensuales en Spotify: Entre 4000 y 5000
8. ¿Conoces al menos 20 artistas chilenos asociados al género urbano alternativo?
Sí, conozco aproximadamente 150 proyectos.
9. ¿Tienes un equipo que apoye tu proyecto? Sí, Marco Pereira, Brial y Dolores. Marco Pereira realiza videos, Brial fotografía, y Dolores es sonidista. \$lum es productor e ingeniero en sonido.
10. Roles en tu equipo:
 - Filmmaker: Marco Pereira
 - Fotógrafo: Brial
 - Sonidista: Dolores

11. ¿Crees que es necesario tener un equipo para profesionalizar tu carrera?
Sí, es lo que separa a un artista mainstream de uno desconocido.
12. ¿Cuántas veces tocas por año?
Aproximadamente 2 veces por mes cuando estoy completamente dedicado, pero usualmente unas 5 veces al año.
13. ¿Cuánto cobras por show en la actualidad?
100,000 base, pero puede variar dependiendo de otros incentivos no monetarios.
14. ¿Tienes conocimientos sobre monetización de proyectos musicales?
Conocimientos superficiales.
15. ¿Por qué medios monetizas tu proyecto musical?
Distrokid y Bizarro, aunque las fuentes de monetización son escasas.
16. ¿Sabes qué es un sello discográfico y cómo funciona?
Sí, conozco el funcionamiento general aunque no en detalle.
17. ¿Has firmado alguna vez con un sello discográfico?
No, solo contrato de distribución.
18. ¿Estarías dispuesto a firmar? ¿Por qué razones?
No, ya que mantener la experimentación no siempre coincide con el éxito comercial constante.
19. ¿Cuál es tu percepción de los sellos discográficos?
Son negocios; el arte y los negocios no son lo mismo.
20. Comentario final: El dinero es una herramienta para crear un espacio creativo, no un fin en sí mismo.

B.3. Entrevista Zima52

1. Nombre: Ignacio Ramírez Acuña
2. Nombre artístico: Zima52
3. Edad: 24
4. Géneros musicales que se asocian a su producción: electrónica, trap, trap alternativo, Drum Bass, Lounge music
5. ¿Hace cuánto comenzó su carrera de productor?: 2020
6. Plataformas en que se encuentran los trabajos realizados y por cuales se promociona:
Mis trabajos están disponibles en todas las plataformas digitales. Principalmente me promociono por Instagram y YouTube. Actualmente me encuentro activando su presencia en Facebook, Tik tok y Soundcloud.

7. Estadísticas de producción:
- Cantidad de canciones producidas: 60 canciones publicadas y más de 250 producidas.
 - Cantidad de artistas con los que ha trabajado: 30 artistas aproximadamente.
 - Tiempo produciendo: 4 años.
 - De cuantos proyectos es el productor principal: 8 proyectos.
8. ¿Qué significa producir técnicamente?
- Dominar adecuadamente el programa y plugins que se ocupan a nivel profesional o de industria. Se necesita mucho tiempo.
9. ¿Que significa producir artísticamente?
- Es una manera de condensar la experiencia vivida. Es como sentarse frente a un lienzo que en este caso es música y se compone se descompone, se propone un estilo de producir propio aparte de lo técnico.
10. ¿Cuáles son los principales problemas o desafíos que se tienen a la hora de realizar una sesión de estudio?
- Cada productor tiene su propio estilo de trabajo
 - Contacto con las personas es un tema delicado
 - Traducción de lo que quiere el artista
 - Establecer pago justos al tiempo dedicado
11. Para invertir en sonido ¿el orden de prioridad de inversión de los equipos necesarios es?
- a) PC
 - b) Audífonos
 - c) Placa de sonido
 - d) Micrófono
 - e) Antipop
 - f) Atril
 - g) Monitores
 - h) Habitación acustizada
12. ¿Crees que es una carga laboral adecuada para un productor trabajar en un día 1 sesión de composición y 2 sesión de grabación? ¿En caso de ser excesivo o dejar mucho tiempo ocioso cuanto es la carga de trabajo adecuada?
- No, es excesivo. Incluso podrían realizarse más sesiones de grabación puesto que estas no suelen durar más de 1 hora.
13. ¿Crees que es una carga laboral adecuada para un ingeniero en sonido trabajar en 1 sesión de mezcla y 2 sesiones de master al día?
- No, es excesivo. Sin embargo siempre hay variación en la creatividad por lo que a veces las sesiones durarán un poco más y a veces un poco menos.

14. ¿Tienes un equipo que apoye tu trabajo?
Tengo personas que acompañan mi trabajo sin embargo no estamos consolidados como un equipo oficial.
15. ¿Alguna vez has trabajado con contrato o siempre de forma informal?
No. Siempre de manera informal.
16. ¿Tienes conocimientos sobre la monetización de los proyectos musicales en los que participas?
Poco.
17. ¿Por qué medios monetizas tus proyectos musicales y composiciones?
Distribuidoras digitales.
18. ¿Sabes qué es un sello discográfico y cómo funciona?
Más o menos. No se como funciona.
19. ¿Estarías dispuesto a firmar como productor? ¿Por qué razones?
Si, con una buena oferta sobre todo creativa. Por una gran cuota de libertad creativa, dinero y seguridad laboral
20. ¿Cuál es tu percepción de los sellos discográficos?
Los sellos majors y los independientes son dos cosas diferentes. Los majors más allá de lo que puedan ofrecer en recursos nunca hay espacio para la libertad creativa. Por eso como productor y creativo no puedo trabajar dentro de esas reglas. Los sellos independientes tienen esta cuota de libertad creativa sin embargo por dinero los equipos no terminan de consolidarse y termina siendo un hobby más que una empresa seria.

Comentario: La música siempre es lo prioritario, el marketing, la promoción y la forma de hacer las cosas son algo aparte de la música. La música en sí misma es lo importante y estos factores solo deben ayudar a la música y no volverse centrales ni interrumpir ni limitar creativamente a la música

B.4. Entrevista Mariano Wood

1. Nombre: Mariano Wood
2. Edad: 30
3. Formación: Abogado de la Universidad de Chile, con un diploma en propiedad intelectual de la Universidad Católica
4. Experiencia en el campo: 5 años trabajando en el rubro de la música
5. Artistas con los que has trabajado:
 - Denise Rosenthal
 - Jere Klein
 - Joe Vasconcellos
 - Los Jaivas
 - Agencia High (productora de LaJunta)

6. Principales preocupaciones legales de un artista:

Gestión de derechos:

Derechos de autor: compositor y creador de la canción

Derechos conexos: productor fonográfico (no el productor que provee los medios para la canción)

Derechos conexos: instrumentistas

Principales problemas legales que enfrentan:

Definición de porcentajes antes de la composición

Descuido en registros autorales

Modernización de la SCD

7. ¿En qué aspecto legal crees que marca la diferencia tener un excelente equipo legal?

Tener un equipo legal marca la diferencia a la hora de recoger todo tipo de regalías generadas por la música publicada y además poder los derechos que se tienen como compositor de la obra.

8. ¿Has tenido experiencia firmando contratos con sellos discográficos?

Sí. Con contratos estandarizados de majors como Sony y Rimas Música Urbana, involucrando cifras significativas como 5 años y 4 millones de dólares.

9. ¿Cómo fue la experiencia en términos legales?

Los contratos de majors suelen ser estandarizados y limitan la libertad creativa de artistas ya consolidados.

10. ¿Qué tanto aumenta el volumen de trabajo legal al trabajar con artistas independientes?

Con majors, implica verificar la cadena de títulos. Con artistas independientes, el enfoque puede variar.