



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

CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DIGITAL PARA LA INDUSTRIA CULTURAL
DE MÚSICA DOCTA EN CHILE

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

ANGEL VOJTIECH ARANCIBIA SANDOVAL

PROFESOR GUÍA
JORGE LARA BACCI GALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
ANDRÉS MUSALEM SAID

SANTIAGO DE CHILE

2024

RESUMEN EJECUTIVO

CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DIGITAL PARA LA INDUSTRIA CULTURAL DE MÚSICA DOCTA EN CHILE

Este trabajo de tesis presenta el plan de negocios de Conexión Crescendo, una plataforma digital que busca convertirse en el referente de la música docta en Chile. La plataforma se enfoca en facilitar el acceso a recursos educativos, oportunidades laborales y experiencias enriquecedoras para los aficionados de la música docta, apalancado a las nuevas tecnologías y tendencias de los mercados.

El plan de negocios se estructura en 10 fases, desde el análisis del entorno hasta el desarrollo de un plan estratégico que establece una estrategia clara de crecimiento. Se utiliza una metodología que incluye herramientas y modelos reconocidos en el mundo de los negocios, como el Modelo PEST, el Modelo Canvas de Negocio, estrategias digitales e *inbound* marketing, *lean management* y modelos de negocio multilaterales.

La plataforma se enfoca en el mercado nacional de espectáculos de música docta en Chile y se busca establecer alianzas con instituciones culturales, teatros, empresas del rubro y otros actores relevantes en el ecosistema cultural chileno.

La estrategia de monetización se diferencia por segmentos de usuarios y clientes avisadores, siguiendo un modelo Freemium. La visión de la plataforma es estar en el *top of mind* de los segmentos como el referente digital de la música docta en Chile en los próximos 5 años, ofreciendo experiencias y recursos de vanguardia que impulsen la evolución y apreciación continua de este arte.

El caso de negocios se elaboró con un horizonte de 7 años, obteniendo un VAN de 15,6 MM\$ evaluado con una tasa de descuento de 19,9%, y una TIR de un 19%, con una propuesta de financiamiento a través de crédito bancario y la incorporación de un inversionista ángel adicional.

La estrategia general de crecimiento se basa en tres pilares fundamentales: desarrollo continuo de la plataforma, ampliación de la comunidad y diversificación de contenidos. La plataforma busca ser transparente, innovadora, colaborativa y apasionada por la música docta, y se espera que se convierta en un ecosistema cultural interactivo que contribuya significativamente al panorama cultural y laboral de la música docta en Chile.

DEDICATORIA

A la persona que más admiro, mi compañera de vida Tatiana, que juntos hemos construido una hermosa familia.

A mi hijo León, que con su amor y paciencia me enseña día a día las cosas bellas de la vida.

Y a mi hija Eloísa, que vino a iluminar mi vida durante este proceso y es hoy día mi razón de todo.

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema y preguntas clave	2
2.1	Descripción del tema a abordar	2
2.2	Preguntas clave	2
3	Objetivos y factores críticos de éxito	3
3.1	Objetivos Generales.....	3
3.2	Objetivos Específicos	3
3.3	Factores Críticos de Éxito.....	4
4	Alcance del tema a abordar.....	4
5	Marco Conceptual.....	5
6	Metodología y Plan de Trabajo.....	8
6.1	Metodología y Objetivos	8
7	Análisis de la Industria	9
7.1	Mercado internacional	9
7.2	Mercado nacional	10
7.2.1	Entorno Político	10
7.2.2	Entorno Económico	11
7.2.3	Entorno Sociocultural.....	12
7.2.4	Entorno Tecnológico	13
7.3	Segmentos dentro de la industria nacional	14
7.3.1	Usuarios.....	14
7.3.2	Avisadores.....	16
7.3.3	<i>Sponsors</i>	16
7.4	Modelo de negocios general	16

8	Plan de Marketing	17
8.1	Investigación cualitativa de mercado	17
8.2	Segmentación y Caracterización	19
8.3	Posicionamiento	20
8.4	Logo y Marca.....	21
8.5	Marketing táctico.....	22
8.5.1	Producto / Servicio.....	22
8.5.2	Precio	26
8.5.3	Canales.....	28
8.5.4	Promoción	29
8.5.5	Evaluación y Métricas de Éxito	31
8.6	Presupuesto de marketing	33
9	Plan de Negocios y Ventas	34
9.1	Objetivos de Ventas.....	34
9.2	Fuerza de Ventas y Sistema de Seguimiento de Ventas	35
10	Planificación Operacional	37
10.1	Diseño organizacional	37
10.2	Estructura de Procesos.....	38
10.3	Establecimiento de indicadores operacionales	41
11	Plan de Gestión de Personas	42
11.1	Estructura organizacional.....	42
11.2	Incentivos y compensaciones:	44
12	Planificación Estratégica	44
12.1	Misión y Visión.....	45
12.2	Estrategia general de crecimiento	45
12.2.1	Año 1: Consolidación y Desarrollo Inicial.....	46

12.2.2 Año 2: Expansión de Contenido y Comunidad	46
12.2.3 Año 3: Monetización y Estrategia Publicitaria	46
12.2.4 Año 4: Consolidación Nacional y Tecnológica	47
12.2.5 Año 5: Internacionalización y Diversificación	47
13 Flujo de Caja y Financiamiento	47
13.1 Flujo de Caja	47
13.2 Composición de los Ingresos	49
13.3 Costos Operativos	50
13.4 Simulación Escenario de Montecarlo	50
13.5 Fuentes de financiamiento	51
14 Conclusiones y Recomendaciones	52
14.1 Conclusiones	52
14.2 Recomendaciones para una implementación exitosa.....	52
15 Glosario.....	54
16 Bibliografía.....	55
17 ANEXOS	57
A. Tablas relevantes INE en relación con Cultura	57
B. Asistentes a eventos de música en vivo por año (2017-2019).....	59
C. Pautas y Notas de Entrevistas en Profundidad y <i>Focus Group</i>	60
D. Cuadro de evaluación de atributos para competidores	74
E. Ejemplo de Informe A3 de Lean.....	76
F. Descripción de cargos según modelo de selección por competencias .	77
G. Valores de la marca Conexión Crescendo	83
H. Resumen de <i>insights</i> de la investigación de mercado.....	84

Índice de Tablas

Tabla 1: Modelo de negocios preliminar	16
Tabla 2: Actividades Investigación Cualitativa de Mercado	17
Tabla 3: Segmentación de “Usuarios” de la Plataforma	19
Tabla 4: Resumen evaluación de atributos con respecto a competencia.....	20
Tabla 5: Secciones dentro de la plataforma	22
Tabla 6: Tabla de precios por nivel de coaching.....	26
Tabla 7: Tablas de precios para avisaje.....	28
Tabla 8: Presupuesto de Marketing para primeros 5 años	33
Tabla 9: Objetivos de ventas para el primer año	34
Tabla 10: Objetivos de ventas para el primer año.....	36
Tabla 11: <i>Customer Journey Map</i> general para segmento “Usuarios”	37
Tabla 12: KPI’s para las distintas áreas.....	41
Tabla 13: Organigrama y número de cargos	42
Tabla 14: Sueldos a 5 años de personal de la plataforma (costo empresa en pesos)	44
Tabla 15: Flujo de Caja de Conexión Crescendo (en pesos)	47
Tabla 16: Tasa de descuento Conexión Crescendo	48
Tabla 17: Proyección de ingresos de Conexión Crescendo (en pesos).....	49
Tabla 18: Costos de Conexión Crescendo (en miles de pesos)	50
Tabla 19: Histograma FCFF del año 4	51
Tabla 20: Número de asistentes a espectáculos musicales con entrada gratuita y pagada, por tipo de espectáculo, según región. 2021/1	57
Tabla 21: Número de asistentes a espectáculos musicales con entrada gratuita y pagada, por tipo de espectáculo, según año. 2017 - 2021/1.....	57
Tabla 22: Número de funciones de espectáculos musicales por tipo de espectáculo	58

Tabla 23: Número de funciones de espectáculos musicales, por tipo de espectáculo, según región. 2021/1.....	58
---	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de negocio multilateral	14
Ilustración 2: Logo y recurso gráfico propuesto	21
Ilustración 3: Estructura organizacional de la plataforma	39
Ilustración 4: Asistentes a eventos de música en vivo por año (2017-2019)	59

1 INTRODUCCIÓN

Según el Informe Anual de Estadísticas Culturales del año 2019, realizado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), entre los años 2015 y 2019 se realizaron en promedio 4.687 conciertos anualmente en Chile y llegándose a realizar, el año 2018, 5.073 eventos en todo el país. De éstos, el 31,8% corresponden a conciertos de música docta, donde un total de 556.917 personas declararon haber asistido a este tipo de eventos, un 16% del global de asistentes a espectáculos musicales en vivo tanto pagados como gratuitos.

Estos datos no son menores. Existe hoy en día una masa crítica de personas en el país que consume espectáculos en vivo de música docta de manera constante. La música docta es la que se conoce como música clásica, artística o académica. Esto significa que la música de este tipo es estudiada, y requiere de instrucción formal en la notación musical y en la técnica específica de cada instrumento. Posee una tradición musical escrita que contiene las indicaciones técnicas para poder interpretar la obra, lo que ha permitido que se preserve a través del tiempo a diferencia de la música transmitida oralmente.

La demanda por este género, representante de la cultura a nivel global, es particular con respecto a los otros tipos de música, dado que es normalmente impulsado con diversos fondos públicos de desarrollo cultural, tanto por el estado como los gobiernos regionales y municipalidades.

A pesar de ello, el funcionamiento de la industria de la música docta en vivo en Chile es bastante deficiente. Es una industria poco madura, con una alta asimetría de información y de poderes entre los organizadores, que son muy pocos, y los intérpretes y músicos de música docta. La falta de espacios de encuentro y promoción dificulta la generación de oportunidades laborales y la visibilidad de los artistas musicales, así como también la oportunidad de instituciones públicas y privadas de entrar en contacto con los mejores recursos para poder desarrollar su agenda cultural de manera eficaz.

El objetivo principal de esta tesis es diseñar un plan de negocios para una plataforma web que funcione como un punto de encuentro virtual entre los talentos musicales de la música docta y las instituciones que organizan eventos culturales, tales como corporaciones culturales y teatros. Esta plataforma tiene como propósito facilitar la contratación de artistas y promover la difusión del talento musical chileno a nivel nacional e internacional, conectar y romper el círculo de financiamiento estatal, así como también generar contenido relevante y atractivo relacionado con el sector cultural en Chile, últimamente contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento del sector cultural.

2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVE

2.1 Descripción del tema a abordar

La industria chilena de música docta enfrenta desafíos de madurez, ofreciendo oportunidades para abordar brechas mediante herramientas digitales. La tesis se centra en la creación de una comunidad online que conecte intérpretes, instituciones culturales y empresas proveedoras en un entorno digital. La implementación incluirá el uso estratégico de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) para monitoreo de tendencias, personalización de contenidos y generación automatizada de contenido. La plataforma no solo facilitará la contratación de artistas, sino que también fomentará la colaboración y difusión del talento musical. Con un enfoque en la oferta de valor para los diversos segmentos, esta iniciativa busca mejorar la industria cultural y las condiciones laborales del mercado.

2.2 Preguntas clave

Durante el desarrollo de esta tesis, se abordarán las siguientes preguntas con foco en el cumplimiento de los objetivos establecidos:

Usuarios:

- ¿Cuáles son las necesidades y desafíos específicos de los intérpretes y proveedores de la industria de música docta en relación con la búsqueda de oportunidades laborales y promoción de su talento en el sector cultural chileno?
- ¿Cuáles son las características demográficas y preferencias de consumo de contenido relacionado con el sector cultural en Chile? ¿Qué tipo de contenido sería más relevante y atractivo para el público objetivo?
- ¿Cómo se relaciona el consumidor de música docta con la tecnología? ¿Representaría un valor agregado el poder aprovecharlas para mejorar su experiencia de consumo de estos espectáculos?
- ¿Cuáles son las plataformas y herramientas digitales existentes actualmente en el mercado que se enfocan en conectar a intérpretes, empresas e instituciones culturales? ¿Qué aspectos positivos y negativos presentan?
- ¿Cuáles son los procesos dentro de la organización y producción de un espectáculo que generan mayor valor al público objetivo asistente?
- ¿Cómo puede la operación de la plataforma desempeñarse con una filosofía de mejora continua para poder mantenerse relevante para los usuarios a lo largo del tiempo?

Infraestructuras e instituciones:

- ¿Cuáles son las necesidades y desafíos de las instituciones culturales, como corporaciones culturales y teatros, en términos de contratación

de recursos para la producción y promoción de eventos de música docta en sus territorios?

- ¿Cómo puede la plataforma generar valor para estas instituciones en el proceso de generación y producción de eventos culturales y de música docta?
- ¿Cómo puede la plataforma fomentar de manera efectiva el crecimiento del consumo de música docta y hacerlo más atractivo ante los ojos del cliente de mi cliente (vecinos de una comuna, etc.)?

Avisadores y socios *sponsors*:

- ¿Qué tipos de empresas u organizaciones enfocan sus servicios a dar soluciones dentro de la industria de espectáculos culturales y de música en vivo?
- ¿Cuáles son las principales tendencias y mejores prácticas en la formación de comunidades online en el sector cultural a nivel internacional?
- ¿Cuáles son las estrategias y técnicas de *inbound* marketing más efectivas para atraer audiencia, fomentar la participación activa y aumentar la visibilidad de las plataformas web, principalmente en el sector cultural?
- ¿Cuáles serían los modelos de ingresos más adecuados y sostenibles para monetizar la plataforma?
- ¿De qué forma se debería desarrollar la plataforma y crecer en el tiempo para asegurar su sostenibilidad financiera en el tiempo?

3 OBJETIVOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

3.1 Objetivos Generales

Diseñar y desarrollar un modelo de plataforma web, a través de un modelo de negocios multilateral, que funcione como una comunidad online y de empleo en el sector cultural en Chile, conectando a intérpretes profesionales de música docta con instituciones culturales y teatros, proveedores de la industria y público general consumidor de estos espectáculos, mediante la generación de contenido relevante y atractivo para enriquecer la experiencia de los usuarios y atraer audiencias interesadas en la música docta. Se debe desarrollar un modelo de negocios multilateral que permita la monetización de la plataforma, identificando fuentes de ingresos sostenibles y estableciendo acuerdos estratégicos con las instituciones culturales y otros actores relevantes.

3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un plan de negocios detallado para establecer una comunidad online en el sector cultural chileno que conecte a cantantes y músicos profesionales de música docta con instituciones

culturales y teatros, para posicionar a la plataforma como una líder de opinión y discusión sobre esta industria.

- Cuantificar la viabilidad financiera del proyecto mediante el análisis de proyecciones de ingresos, costos y flujos de caja, evaluando la rentabilidad esperada y la capacidad de generar beneficios económicos en un plazo de cinco años, identificando la mejor forma de monetizar la plataforma.
- Elaborar estrategias de crecimiento y comercialización que estén alineadas con las necesidades y preferencias del público objetivo, las características del mercado cultural chileno y la oferta de espectáculos de música docta.

3.3 Factores Críticos de Éxito

1. Comprensión profunda de las necesidades y desafíos de los cantantes y músicos profesionales, así como de las instituciones culturales y teatros en el sector cultural chileno.
2. Diseño y desarrollo de una plataforma web intuitiva, segura y fácil de usar, que proporcione una experiencia positiva para los usuarios, y fidelizarlos.
3. Generación de contenido de calidad y relevante que atraiga a la audiencia objetivo y aumente la visibilidad de la plataforma.
4. Implementación de técnicas de *inbound* marketing efectivas para atraer tráfico, generar conversiones y fomentar la participación activa de los usuarios.
5. Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones culturales y teatros clave, así como con otros actores relevantes en el ecosistema cultural.
6. Desarrollo de un modelo de negocios sostenible que genere ingresos consistentes y garantice la viabilidad financiera de la plataforma a largo plazo.
7. Medición y seguimiento constante de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el progreso y el impacto de la comunidad online y de empleo en el sector cultural, mantener tracción y recurrencia de usuarios.
8. Aceptación y adopción por parte de los actores clave del sector cultural chileno, tanto cantantes y músicos profesionales de música docta, como instituciones culturales y teatros, de la comunidad online que propones desarrollar

4 ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

Esta tesis abordará el desarrollo de un plan de negocios para establecer esta comunidad online que reúna a los actores principales de la industria

nacional de espectáculos de música docta, uniendo a artistas, organizaciones, empresas proveedoras y público general.

Uno de los aspectos clave de este proyecto es el desarrollo de un modelo de negocios multilateral que permita la monetización de la plataforma. Esto implica la identificación de diferentes fuentes de ingresos, como comisiones por contrataciones realizadas a través de la plataforma, suscripciones para usuarios, acuerdos publicitarios con marcas relevantes y la oferta de servicios adicionales para los usuarios y las instituciones culturales. La combinación de estas fuentes de ingresos será fundamental para asegurar la sostenibilidad financiera de la comunidad online y garantizar su crecimiento a largo plazo.

En una primera fase, el alcance abarca el mercado nacional de espectáculos de música docta en Chile, un mercado que moviliza cerca de 500.000 asistentes anualmente, además de todo el ecosistema de proveedores que hacen posible estas presentaciones.

Se incluirán también análisis de establecimiento de estrategias de colaboración y alianzas con instituciones culturales, teatros y otros actores relevantes en el ecosistema cultural chileno, además de un sistema de medición y seguimiento para evaluar el éxito y el impacto de la comunidad online en el sector cultural, y realizar ajustes y mejoras continuas.

Los temas que no se abordarán en la presente tesis son: la construcción, implementación y operación de la plataforma.

5 MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración del plan de negocios se utilizarán las siguientes herramientas y modelos:

1. **Modelo PEST:** método descriptivo usado ampliamente para conocer el contexto de una empresa. Se utilizará este modelo para ahondar en el funcionamiento del macroentorno de la industria cultural de música docta en Chile.
2. **Modelo Canvas de Negocio:** creado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, el libro "Generación de modelos de negocio" presenta el Modelo Canvas, herramienta visual para describir, diseñar y analizar modelos de negocio¹. Se utilizará este modelo para estructurar y visualizar los

¹ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim (2010). "Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers". Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

componentes clave del negocio para poder conformar una oferta de valor integral, identificando los 9 aspectos claves que se interrelacionan: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales de Distribución, Relación con el Cliente, Fuentes de Ingresos, Recursos Claves, Actividades Claves, Socios Claves, Estructura de Costos.

3. **Modelo Delta para la Estrategia de Negocios**: creado por Arnoldo Hax en su libro "*The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*". Este modelo presenta tres alternativas de posicionamiento estratégico y 10 principios para la formulación de estrategias empresariales, donde la solución integral al cliente se presenta como una opción para explorar en la definición de la estrategia de la comunidad digital².
4. **El modelo Freemium**: el autor Chris Anderson en su libro "Free: The Future of a Radical Price" (2009), Anderson explora el concepto de freemium, que consiste en ofrecer servicios básicos gratuitos y opciones premium pagas³. Se considera este modelo para ofrecer funciones adicionales o servicios premium dentro de la comunidad online y fortalecer la estrategia de marketing.
5. **Modelo de inbound marketing**: los autores Brian Halligan y Dharmish Shah en su libro "*Inbound Marketing: Get Found using google, social media and blogs*" abordan la metodología del inbound marketing, que consiste en atraer a los clientes potenciales a través de contenido relevante y valioso, en lugar de utilizar técnicas tradicionales de marketing invasivo⁴. Se utilizará como base para la estrategia incorporando enfoques modernos de marketing digital en el desarrollo de la comunidad, con el objetivo de impulsar el crecimiento y la monetización, y básicamente presente en todo el periodo del desarrollo de la presente tesis.
6. **Metodología Design Thinking y Pensamiento Visual**: el autor Tim Brown presenta un enfoque centrado en el usuario que busca solucionar problemas complejos a través de la creatividad, la colaboración y la empatía⁵. El *design thinking* se basa en comprender las necesidades y deseos de los usuarios para diseñar soluciones efectivas, es un proceso iterativo y de mejora continua enfatizando la colaboración y la

² Arnoldo C. Hax (2009). "*The Delta Model: Reinventing your Business Strategy*". Edición Springer de 2010.

³ Chris Anderson (2009). "*Free: The Future of a Radical Price*". Editorial Hyperion. Primera Edición.

⁴ Brian Halligan y Dharmish Shah (2009). "*Inbound Marketing: Get Found using google, social media and blogs*". Edición ilustrada.

⁵ Brown, T. (2012). "*Visual Change by Design*".

multidisciplinariedad, con técnicas para visualizar ideas y conceptos clave, que soportarán durante el desarrollo del concepto de la comunidad online y el modelo de negocios de éste.

7. **Finanzas para evaluación de proyectos**: el libro de Joan Massons "Finanzas" será una base sólida en términos de teoría y conceptos financieros que se aplicará al análisis de inversiones y la evaluación de la rentabilidad del proyecto de comunidad online⁶. El objetivo será evaluar la viabilidad financiera del proyecto y tomar decisiones informadas sobre las inversiones necesarias, para así elaborar el plan de inversiones y analizar los retornos de la estrategia seleccionada.
8. **Filosofía de Lean Management**: el enfoque Lean es enfoque de gestión que se centra en la eliminación de desperdicios y la maximización del valor para el cliente. Al tratarse de un emprendimiento en donde posiblemente no exista competencia directa, se deberá considerar desarrollar una organización ágil y con procedimientos de mejora continua, con un fuerte énfasis en el valor para el cliente y los usuarios de la plataforma. Esta filosofía permitirá desarrollar un plan de gestión de operaciones sin desperdicios y enfocado en el cliente.
9. **Modelo de competencias**: enfoque utilizado en la gestión de recursos humanos para identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos, capacidades y comportamientos necesarios para un desempeño exitoso en determinados roles o puestos de trabajo. Este modelo se basa en la idea de que las competencias son conjuntos de características observables y evaluables que influyen en el desempeño individual y organizacional. Se utilizará como referencia para desarrollar el plan de gestión de personas de la presente tesis.
10. **Marketing de las Artes y la Cultura**: este libro de los autores Manuel Cuadrado y Francois Colbert (2003) ofrece una visión clave sobre los fundamentos básicos de marketing y cómo éstos deben aplicarse en el contexto específico de las artes y la cultura. El modelo que presenta este libro difiere del marketing tradicional, explicando que la organización cultural centrada en el producto contempla el arte más que el beneficio financiero como su objetivo último, y cómo alcanzar este objetivo termina siendo una mejor medida del éxito.

⁶ Massons, J. (2016). "Finanzas". Editorial Hispano Europea: España.

6 METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

6.1 Metodología y Objetivos

La presente tesis se ha estructurado en 10 fases con el objetivo de abarcar cada tópico de manera independiente e integrarlo posteriormente al plan de negocios en un informe final:

1. Planificación del proyecto

El principal objetivo es la planificación y el establecimiento de las bases para el desarrollo de las etapas posteriores de la presente tesis.

2. Levantamiento y Análisis de Información

El principal objetivo es el levantamiento y análisis de información relevante para respaldar el desarrollo de la tesis.

3. Investigación de Mercado (cualitativa)

El principal objetivo es comprender las necesidades, preferencias y comportamientos del público objetivo de la plataforma y los actores clave de la cadena de valor de la industria a través del análisis cualitativo.

4. Definición de Estrategia y Modelo de Negocio

El objetivo principal es desarrollar un modelo de negocio multilateral que permita la monetización de la plataforma, al mismo tiempo que se diseñan estrategias de crecimiento, marketing y comercialización.

5. Elaboración de Plan de Marketing

El principal objetivo es diseñar estrategias y acciones específicas para promover la plataforma de la comunidad online en el sector cultural, con el objetivo de generar mayor tráfico.

6. Elaboración de Plan Ventas

El principal objetivo es diseñar estrategias y acciones específicas para impulsar las ventas y generar ingresos en el contexto de la comunidad online en el sector cultural.

7. Elaboración de Planificación Operacional

El principal objetivo es diseñar los procesos operativos necesarios para el funcionamiento de la plataforma de la comunidad online en el sector cultural, así como establecer indicadores de rendimiento operacional y desarrollar sistemas de control. Además, se identificarán los recursos humanos, tecnológicos y logísticos requeridos para respaldar la operación de la plataforma y la gestión de la comunidad.

8. Elaboración de Plan de Gestión de Personas

El principal objetivo es diseñar una estrategia integral para la gestión del talento humano en el proyecto de la plataforma online.

9. Flujo de Caja y Financiamiento

El principal objetivo es diseñar un plan financiero integral que incluya proyecciones de ingresos, costos, gastos y flujos de caja para el proyecto de la comunidad online en el sector cultural.

10. Conclusiones, Sugerencias y Cierre del Proyecto

El principal objetivo es consolidar y presentar las conclusiones obtenidas a lo largo de la tesis, así como ofrecer sugerencias relevantes para futuras investigaciones o mejoras en el proyecto.

7 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

7.1 Mercado internacional

Los espectáculos musicales en vivo han ido en aumento durante los últimos años a nivel global. Según el estudio desarrollado por la empresa de estudios de mercado con cobertura mundial TechNavio, en 2019 los ingresos del sector sumaron casi 28.000 millones de dólares a nivel mundial, liderado por dos regiones: Norteamérica y Así-Pacífico.

Estados Unidos es el país que más vendió música en vivo con 8.500 millones de dólares al cierre de 2019. Esto se debe a los grandes festivales de música popular como al estilo de Lollapalooza, entre otros grandes eventos. Sudamérica aparece como tercer lugar, pero principalmente liderado por México, acumulando ingresos por venta de entradas de aproximadamente 182 millones de dólares anuales.

Pero esta imagen es inexacta para poder contextualizar la música docta en el mundo, dado que estos eventos en particular no se mueven solamente por ingresos.

El mercado internacional de música docta es un ecosistema diverso y en constante evolución que abarca desde las grandes salas de conciertos en las capitales culturales hasta los festivales locales y las plataformas digitales. Artistas, intérpretes y orquestas se presentan en una amplia gama de escenarios, desde teatros históricos hasta espacios al aire libre. Las tendencias actuales muestran un equilibrio entre la preservación de las composiciones clásicas y la experimentación con interpretaciones contemporáneas y colaboraciones interdisciplinarias. La globalización y la tecnología han permitido la difusión instantánea de actuaciones y la colaboración transfronteriza, ampliando el alcance y la accesibilidad de la música docta a nuevas audiencias, aunque también han planteado desafíos en términos de monetización y propiedad intelectual. En este contexto, las alianzas estratégicas entre artistas, instituciones culturales y plataformas digitales desempeñan un papel fundamental en la promoción y sostenibilidad de este género artístico en el ámbito internacional.

Según un informe de 2014 de la Liga de Orquestas Americanas, en Estados Unidos, la orquesta media solo obtenía el 40% de sus ingresos de la venta de entradas, mientras que el 43% procedía de donaciones y el 17% de inversiones (p. 4). En general, solo un pequeño porcentaje de los ingresos de la música clásica procede de la venta de música o álbumes (en *streaming* o físicos).

7.2 Mercado nacional

7.2.1 Entorno Político

Hasta el año 2019, Chile se encontraba en una coyuntura política caracterizada por la estabilidad en su sistema de partidos y la solidez de su institucionalidad política. Esta situación le valió reconocimiento por parte de organismos internacionales y lo posicionó como uno de los países más prósperos de América Latina, tal como señala Rivera (2020).

No obstante, el descontento generalizado de la población debido a la desigualdad socioeconómica histórica desencadenó el "estallido social" el 18 de octubre de 2019, lo que sumió al país en una crisis. Esta situación condujo a la realización de un plebiscito nacional en octubre de 2020 con el propósito de reemplazar la constitución vigente, lo cual fue apoyado por la gran mayoría. Hasta la fecha este proceso aún sigue su curso, con un primer borrador de constitución ya rechazado con un 61,86% de las votaciones durante el 2022, y actualmente con un consejo constitucional que pretende presentar un borrador a plebiscito para fines de 2023.

Por otro lado, el mercado laboral de las artes musicales en general es bastante precario en Chile. Según el Catastro de estado de agentes culturales y artísticos levantado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) en 2020, solo un 10,7% declara trabajar bajo modalidad de contrato mientras el resto es independiente o en su mayoría trabajador o trabajadora informal.

Con la entrada del nuevo gobierno del presidente Gabriel Boric en 2022, se implementaron varias medidas que ayudarían a revitalizar el ámbito cultural luego de las distintas restricciones y medidas que venían desde el inicio de la gran pandemia global. Se incrementaron los límites de capacidad para los lugares culturales, se estableció un sistema de apoyo financiero para los trabajadores y trabajadoras culturales, se dio inicio al diseño del programa "Puntos de Cultura", se propuso la creación del Sistema Nacional de Financiamiento Cultural y se implementó la agenda de trabajo cultural decente. Además, se aumentó el presupuesto del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, entre otras iniciativas.

Adicionalmente, el programa de gobierno del nuevo presidente presenta varias medidas que irían en directo apoyo al ámbito cultural, entre ellas modificar el sistema de concursabilidad, reducir la profunda desigualdad en

el acceso a las artes, mejorar las condiciones generales de las y los artistas, y avanzar en el financiamiento sostenible a espacios culturales regionales y comunales. La probabilidad de materialización de estas medidas es incierta, considerando que actualmente Chile continúa con una profunda crisis política en donde priman los desacuerdos entre las distintas fuerzas políticas.

En general, pese a todo lo anterior, el panorama político en el ámbito de las culturas se ve prometedor.

7.2.2 Entorno Económico

La pandemia global, que llegó a Chile en marzo de 2020, dejó en evidencia la fragilidad del sistema socioeconómico, generando interrogantes acerca de la sostenibilidad del crecimiento y desarrollo productivo del país. El Producto Interno Bruto anual de 2020 sufrió una caída de 6,1% con respecto al año anterior acompañada de un aumento en la tasa de desempleo del 10,4%, lo que representa un incremento de 2,2 puntos porcentuales en comparación con el año previo (INE, 2022).

Actualmente, el Banco Central en su Informe de Política Monetaria actualizado a junio de 2023 revela que, en el peor escenario, el PIB caerá hasta un 0,5% este mismo año, pero se prevé que la actividad se expandirá entre 1,25 y 2,25% para 2024 y entre 2 y 3% para 2025. Se espera que este año la inflación igualmente termine en un 4,2% y que para el 2024 se alcanzaría la meta de reducirla a un 3%. Adicionalmente, al trimestre abril-mayo de 2023 la tasa de desempleo asciende a un 8,5% con proyecciones de estabilización a la baja.

En cuanto a las culturas, según el último informe anual 2021 de Estadísticas Culturales desarrollado por el MINCAP y el INE, los trabajadores del sector cultural representaron un 1,7% del total nacional. Las denominadas "empresas creativas" son aquellas que abarcan distintos ámbitos de las culturas, están mayormente concentradas en la Región Metropolitana (un 77,7%) donde también se ubica una alta concentración de trabajadores del sector (un 74,1% del total). Las empresas creativas representaron un 8% del total de empresas nacionales en el año 2021.

Con respecto a los fondos concursables que entrega el MINCAP para el desarrollo de las artes, la cantidad total de proyectos seleccionados por los seis fondos actualmente disponibles analizados durante el periodo 2017 al 2021 aumentó, pasando de 2.651 en 2017, a 3.387 en 2021. Un incremento particularmente significativo se observó en el Fondo de Fomento de la Música Nacional, con un aumento del 41,0%. Las postulaciones para cada uno de los fondos se concentraron mayoritariamente en las personas naturales, manteniéndose en todos los casos una proporción aproximada del 80,0% de personas naturales y un 20,0% de personas jurídicas.

En general, las expectativas económicas para el desarrollo económico del país son moderadamente positivas, con un crecimiento estable pero positivo y con una expectativa positiva para el sector cultural particularmente. El acceso a financiamiento público para proyectos culturales ha ido en aumento y sobre todo los relacionados a las artes escénicas.

7.2.3 Entorno Sociocultural

El informe del MINCAP de Estadísticas Culturales 2021 se refiere a los consumidores presenciales de arte como “públicos”, consumidores de la “oferta de actividades de organizaciones y espacios culturales con distintos grados de involucramiento, desde la recepción pasiva hasta la implicación colaborativa”. Estos van desde audiencias, comunidades culturales, comunidades cultoras, personas consumidoras de obras o productos culturales, hasta quienes practican las artes de manera no profesional, entre otras figuras.

Entre los años 2015 y 2019 se realizaron 23.436 conciertos en Chile. En promedio, alrededor de un 30% del total de eventos desarrollados fueron de música docta. Los datos de 2020 y 2021 observan una variación mayor explicada por el estallido social del año 2019 y posteriormente las cuarentenas sanitarias COVID-19 instauradas a partir de marzo del año 2020.

Entre los años 2015 y 2019 se contabilizaron más de 15,5 millones de asistentes a espectáculos de música en vivo, y un aumento de 14,5% entre los años 2015 y 2018 y un promedio anual de 3,1 millones de asistentes, aproximadamente.

A nivel nacional, estos datos indican que el consumo de música docta en Chile estaba experimentando un sostenido aumento previo a los eventos de 2019 y posterior periodo pandémico. Como se observa, el número de asistentes es muy por debajo del 30% del total eventos realizados en 2019, correspondientes a música docta. Esto se debe a que los eventos de música popular se realizan en recintos más masivos, por lo que llegan a más público por cada evento.

Por otro lado, la adopción generalizada de nuevas tecnologías y plataformas digitales ha tenido un impacto en los comportamientos de las audiencias, especialmente exacerbado por la crisis sanitaria. En este contexto, el término "audiencias" ha surgido para describir a aquellos que participan en consumos culturales no presenciales a través de medios o plataformas. Además de la naturaleza virtual de sus prácticas, las audiencias digitales se distinguen por su amplitud, diversidad de intereses, preferencia por experiencias personalizadas, cambios frecuentes en las preferencias, búsqueda de interacción, participación en conversaciones a nivel global y el acceso omnicanal y asincrónico a los contenidos.

En general, existe una base estable de consumidores de artes y culturas en Chile, distintos públicos y audiencias, que han experimentado un cambio importante en su comportamiento acelerado por la pandemia global de 2019. Este nuevo canal de consumo digital entrega nuevas posibilidades para la industria de artes y cultural de Chile.

7.2.4 Entorno Tecnológico

En los últimos años, la industria cultural ha experimentado un proceso de transformación profunda impulsado por los avances tecnológicos y la creciente importancia de la conectividad digital.

Por un lado, existen las MusicTech, que surgen en todo este desarrollo como las empresas de tecnología que integran las herramientas tecnológicas del momento a los procesos productivos en la creación, distribución, exhibición y consumo de contenido musical. Muchas de estas están operando en Chile.

Por otro lado, la tendencia global de generar experiencias inmersivas también afecta el rubro. Un ejemplo es el sello Deutsche Grammophon, con el lanzamiento de su plataforma STAGE +, un servicio de suscripción de música clásica que ofrece transmisiones en vivo, un gran archivo de video, y nuevos lanzamientos de audio en una plataforma por 14,9 dólares mensuales. Esto obedece a la adaptación que está sufriendo la industria a las nuevas experiencias de consumo de las nuevas generaciones. Muchos conciertos y óperas se están transmitiendo en vivo a través de *streaming*, con producciones cada vez más modernas y de mayor calidad, abarcando a un público mucho más amplio.

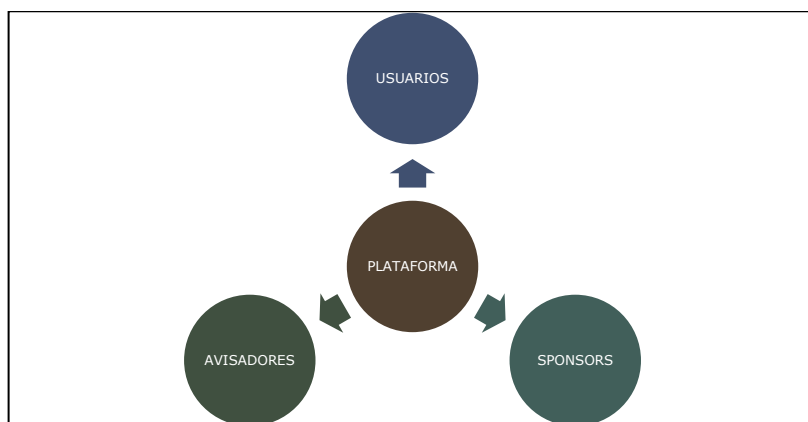
En marzo de 2020, el Teatro de la Opera del Estado de Berlín interpretó varios extractos de óperas sólo a través de *streaming*, con un teatro completamente vacío, principalmente por las restricciones del Covid-19. Este concierto tuvo más de 160.000 espectadores en todo el mundo, una cifra que impresionó y rompió varios paradigmas. Hoy esa tendencia se mantiene y se fortalece, cada vez más presente en la industria, con algunos ejemplos en Chile incluso.

La comunidad del público aficionado por la música docta está cambiando gracias a las tecnologías. Según el Informe Anual 2021 de Estadísticas Culturales del MINCAP, estas comunidades también pueden actuar como comunidades digitales o virtuales, sin ancla territorial. Sus integrantes se sienten parte de una totalidad social más amplia facilitada por el ecosistema digital. Tienen una variedad de intereses —compartir experiencias, establecer relaciones sociales— y facilitan el intercambio de conocimientos específicos sobre determinados temas y el acceso a información segmentada. Todas estas tendencias afectarán positivamente este emprendimiento y fomentarán su desarrollo inicialmente en los segmentos presentado en capítulos posteriores.

7.3 Segmentos dentro de la industria nacional

El modelo de negocios pensado para esta tesis es multilateral, por lo que se han identificado tres grupos de interés para los cuales se elaborará una propuesta de valor. Cada uno de estos segmentos y correspondientes subsegmentos se presentan a continuación:

Ilustración 1: Modelo de negocio multilateral



Fuente: Elaboración propia

7.3.1 Usuarios

Este segmento corresponde tanto a las personas como empresas que representan la masa para la generación de tráfico en la plataforma. Se subdividen en:

7.3.1.1 Público general consumidor de música docta

Según el Informe Anual de Estadísticas Culturales del año 2019, realizado por el MINCAP, un total de 556.917 personas declararon haber asistido a este tipo de eventos, un 16% del global de asistentes a espectáculos musicales en vivo tanto pagados como gratuitos. La Encuesta Nacional de Participación Cultural del año 2017 revela también variadas conclusiones que resultan ser muy particulares: la edad no es significativa para predecir la participación de estas personas a conciertos de música clásica, pero sí lo es su nivel educacional, aumenta el consumo a mayor educación. Otra variable que aumenta la probabilidad es si tienen familiares artistas, si la familia posee un auto, el nivel educacional de la madre y si ha participado antes en estos eventos. De hecho, el potencial a ser consumido por generaciones mucho más jóvenes es una tendencia global potenciada por la generación de contenido en internet. El informe de *Sound of the Internet* 2022 descubrió que el uso de la música clásica entre los creadores de contenido en YouTube aumentó un 90% a nivel mundial, principalmente gracias a su capacidad de evocar sensaciones en los videos que se

producen. En consecuencia, el potencial de crecimiento de este segmento es muy grande gracias a las nuevas tecnologías, aunque difícil de estimar.

7.3.1.2 Intérpretes de música docta

Los intérpretes deben estudiar durante al menos diez años, y los compositores y musicólogos requieren formación a nivel de magíster y doctorado. Muchas agrupaciones musicales en Chile funcionan en condiciones precarias y no existe una cultura nacional de encargos o donaciones, existiendo además alrededor de 397 orquestas, tanto profesionales como infantiles y juveniles. Para contrarrestar esto, se han formado grupos de interés para influir como gremio en el mercado, sin mucho éxito, como el caso de la ACLICH (Asociación de Cantantes Líricos de Chile, formada en 2018). No existe un catastro formal de la cantidad de trabajadores del rubro de la música, aunque se obtuvo una primera aproximación durante octubre de 2020 debido a la emergencia sanitaria, donde 14 organizaciones del sector aportaron datos para estimar en unos 17 mil trabajadores vinculados a alguna de las distintas actividades en el rubro de la música.

7.3.1.3 Empresas, instituciones e infraestructuras organizadoras de espectáculos.

Para el subsegmento de las instituciones organizadoras, se consideran corporaciones culturales municipales, organizaciones públicas y privadas de desarrollo de espectáculos y fomento de las culturas e infraestructuras ligadas a la industria, como teatros. Existen 81 Corporaciones Culturales distribuidas a lo largo del país, 29 de ellas ubicadas en la Región Metropolitana. Son estas instituciones las que gestionan los teatros de sus comunas y las actividades culturales en general, con autonomía programática. Son muy pocas las que tienen experiencia desarrollando eventos de música docta, estas instituciones normalmente no tienen, ya que requieren de una planificación y producción particular, principalmente las ligadas a corporaciones culturales o las mismas empresas privadas. De esta forma, las empresas privadas interesadas en organizar este tipo de eventos tendrán las mismas preocupaciones que las corporaciones dado su poco conocimiento de la industria.

Por otro lado, en este subsegmento también se encuentra academias y conservatorios, que muchas veces también dependen de universidades. Por lo tanto tienen el conocimiento complementario necesario para generar sinergias con corporaciones e infraestructuras, con preocupaciones similares de tener conocimiento de mercado para llegar a generar instancias y eventos culturales de este tipo.

7.3.2 Avisadores

La comunidad digital generará valor para avisadores, identificados como empresas comercializadoras de productos o servicios, mediante la generación de un espacio propicio para publicitar sus productos o servicios dentro de la comunidad. De acuerdo a la información proporcionada por mutuales, ISL y SUSESO, en Chile las entidades empleadoras relacionadas al sector cultural y creativo alcanzaron un total de 86.244, aumentando en 19,1% respecto del 2020 (72.420).

Esta oportunidad que entregará la plataforma permitirá que avisadores puedan realizar sus campañas de publicidad más eficientemente, enfocándose de manera más eficaz en el público objetivo. La comunidad contará con suficiente masa crítica e información de los actores de la industria gracias a la posibilidad de creación de perfiles y suscripciones, información que se podría procesar y cuantificar para establecer segmentos de consumidores que podrían encontrar atractiva la oferta de valor de potenciales avisadores.

7.3.3 Sponsors

Los *sponsors* corresponden a instituciones, empresas, medios y/o páginas web que puedan potencialmente mejorar su propia oferta de valor conectando con los usuarios de la comunidad digital. Son relaciones a más largo plazo con estas empresas o instituciones, que permitirán generar un beneficio tanto para ellos como para la plataforma.

Un *sponsor* funciona como un socio estratégico, que trabajará en conjunto con la plataforma y se beneficia del tráfico que ésta genera. Se producen notas o columnas de opinión con sus actividades o productos o servicios, patrocinan actividades, y en general se benefician del tráfico en ambas direcciones. La diferencia principal del *sponsor* en comparación con los avisadores es el nivel de involucramiento en las actividades de la plataforma. Será un socio activo que podrá proponer actividades, campañas y otros productos, presentado su logo y vinculando su estrategia a los objetivos de la plataforma.

7.4 Modelo de negocios general

Tomando en consideración la información de este capítulo, se evaluará el siguiente modelo de negocios en las siguientes etapas:

Tabla 1: Modelo de negocios preliminar

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
--------------	-------------------	---------------------	-------------------------	-----------------------

Instituciones culturales y teatros (infraestructuras).	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.	Plataforma en línea que conecta a músicos y cantantes doctos con instituciones culturales y eventos.	Servicio al cliente en línea y asistencia técnica.	Público general, aficionados a la música clásica y operas.
Músicos e intérpretes doctos.	Promoción y marketing en línea.	Acceso a una comunidad de músicos y profesionales de la música docta.	Interacción en la comunidad en línea.	Músicos e intérpretes de música docta.
Empresas patrocinadoras y colaboradoras.	Gestión de relaciones con instituciones culturales y teatros.	Oportunidades de colaboración y empleo en eventos culturales.	Ofrecimiento de valor personalizado a los diferentes segmentos.	Instituciones culturales (corporaciones culturales, teatros, academias).
Proveedores de tecnología y servicios relacionados.	Organización de contenido y eventos relacionados.			Empresas patrocinadoras de eventos culturales.
	Recursos Clave Plataforma tecnológica (sitio web, aplicación). Base de datos de músicos y cantantes doctos. Relaciones con instituciones culturales y teatros. Personal para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.	Contenido exclusivo relacionado con la música docta y eventos culturales.	Canales Plataforma web y aplicación móvil. Redes sociales y marketing digital dirigido. Colaboraciones con instituciones culturales y teatros.	Empresas relacionadas al rubro, con potencial interés de actuar como sponsors.
Estructura de Costos Desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Gastos de marketing y publicidad. Personal y recursos tecnológicos. Costos operativos generales.		Fuentes de Ingreso Publicidad y patrocinio de eventos culturales. Suscripciones para músicos y cantantes con acceso a funciones adicionales. Servicios de coaching para intérpretes o público general en distintos grados de desarrollo.		

Elaboración propia

8 PLAN DE MARKETING

En este capítulo se elaborará un plan de marketing dirigido principalmente a los subsegmentos identificados como "Usuarios" de la plataforma, dado que el enfoque es en el cliente, igualmente se presentan las tácticas para abordar al segmento de Avisadores. Los "Usuarios" son los que finalmente generarán el tráfico y habitarán la plataforma. De esta forma, no fueron abordados los segmentos de Avisadores ni potenciales *Sponsors* durante la investigación de mercado, pero sí en el diseño del plan de marketing y ventas.

8.1 Investigación cualitativa de mercado

La investigación de mercado realizada para este proyecto consistió en una investigación cualitativa que permitiera validar las oportunidades identificadas en fases previas, en relación a las falencias de la industria y los *pain points* de los segmentos de "Usuarios". La Tabla 2 muestra las actividades realizadas y sus respectivos participantes:

Tabla 2: Actividades Investigación Cualitativa de Mercado

Participantes	Actividades realizadas
Público General	Focus Group
Intérpretes	Focus Group & Entrevistas en Profundidad
Empresas e Instituciones Organizadoras	Entrevistas en Profundidad

Fuente: Elaboración propia

Los detalles de los insights para cada segmento obtenidos en esta investigación de mercado se encuentran en el Anexo H.

Consolidación de la información:

En base al análisis de los atributos valorados por los 3 subsegmentos de "Usuarios" de la plataforma, se han identificado tres que deberían funcionar de manera transversal como pilares para la planificación de la plataforma online:

1. Transparencia y Facilitación de la Comunicación

Este atributo es crítico para los intérpretes y las instituciones organizadoras de eventos de música docta. La transparencia en la gestión de eventos, oportunidades y procesos de selección es esencial. La plataforma debe facilitar la comunicación efectiva entre artistas, instituciones y audiencias. Un enfoque en la transparencia puede ayudar a construir confianza y abordar preocupaciones sobre conflictos de interés y corrupción.

2. Accesibilidad y Difusión

Este atributo es fundamental para el público general. La plataforma debe ser fácilmente accesible para todos y difundir la música docta de manera efectiva. Debe ofrecer una amplia variedad de contenido musical y utilizar tecnología innovadora para hacer que la música docta sea más interesante y accesible. Esto garantizará que la música docta llegue a una audiencia más amplia y diversa.

3. Facilitación de Colaboración y Networking

Este atributo es importante tanto para los intérpretes como para las instituciones organizadoras. La plataforma debe fomentar la colaboración y el *networking* dentro de la comunidad musical. Esto podría incluir la posibilidad de conectarse con otros intérpretes, directores y profesionales del sector. Facilitar la colaboración puede ayudar a los artistas a obtener más oportunidades y a las instituciones a encontrar artistas talentosos.

8.2 Segmentación y Caracterización

A partir del análisis de los antecedentes levantados de fuentes secundarias sobre la industria y los resultados de la investigación cualitativa de mercado, se han seleccionado los siguientes criterios relevantes para la segmentación:

- Nivel educacional
- Generación etaria
- Grupo Socioeconómico
- Persona natural y jurídica
- Tipo de Organización (pública/privada)
- Enfoque artístico de la organización

En base a estos criterios, se han seleccionado los siguientes segmentos relevantes como clave para enfocar las propuestas de valor del modelo de negocios multilateral:

Tabla 3: Segmentación de “Usuarios” de la Plataforma

Segmento	Características
Público	<ul style="list-style-type: none">- Personas naturales hombre o mujer- Generación Z, nacidas a partir de mediados de la década de 1990 hasta mediados de la década de 2010- Profunda afinidad con la tecnología y las redes sociales- Usuarios activos de redes sociales y algunos generadores de contenido- Pertenecientes al grupo socioeconómicos ABC1, C2 y C3- Nivel educacional media (completa o incompleta); hasta superior (completa o incompleta)
Intérpretes	<ul style="list-style-type: none">- Personas naturales hombre o mujer- Intérpretes de carrera relacionadas a la música docta, intérpretes de voz o instrumentistas- Graduados de carreras profesionales relacionadas o estudiantes- Intérpretes jóvenes con experiencia limitada y con gran interés en desarrollarse en el medio
Empresas e Instituciones Organizadoras	<ul style="list-style-type: none">- Personas jurídicas de carácter público o privado- Corresponden a Corporaciones Culturales (público privado) y/u Organizaciones/Fundaciones/Academias vinculadas a la música docta (fondos privados)- Enfoque en la música docta y/o en la formación y desarrollo de coros, sinfónicas, óperas, espectáculos artísticos clásicos- Interés estratégico en desarrollar la cultura

Fuente: Elaboración propia

Enfocar la plataforma hacia estos segmentos es clave para generar el tráfico necesario para sustentar el modelo de negocios. Es por esto que, en las siguientes etapas, se definirá el posicionamiento que se espera generar en estos segmentos y las actividades de marketing para alcanzar dicho objetivo.

8.3 Posicionamiento

Se observaron posibles sustitutos y/o competidores en plataformas digitales que ofrecieran cubrir las necesidades de los segmentos identificados en el subcapítulo anterior, en relación con los 3 atributos más relevantes identificados en el capítulo 8.2. El cuadro de análisis completo se encuentra en el Anexo D. A continuación, se presenta el resumen de este análisis:

Tabla 4: Resumen evaluación de atributos con respecto a competencia

	COMPETIDORES / SUSTITUTOS	Escena Digital	Teatro Municipal de Santiago (RSS y web)	Opera base	Promoción Musical.es
ATRIBUTOS EVALUADOS	Transparencia y Facilitación de la Comunicación	Media	Media	Media	Débil
	Accesibilidad y Difusión	Débil	Media	Media	Débil
	Facilitación de Colaboración y Networking	Débil	Débil	Débil	Débil

Relevantes para segmento de 2 y 3
(Intérpretes y Empresas e Instituciones Organizadoras)



Relevante para Segmento 1 (Público)



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la oferta actual es poco competitiva en los segmentos identificados como los "Usuarios", y existen necesidades no satisfechas que la comunidad online debería abordar exitosamente y sobresalir por sobre las alternativas.

En base a los análisis anteriores, se han elaborado las siguientes declaraciones de posicionamiento diferenciadas para cada segmento de "Usuarios":

"Para toda la comunidad cultural de la música docta, Conexión Crescendo representa la plataforma principal sobre tendencias, desarrollo de la industria clásica, promoción y punto de información clave para seguir el

género y su desarrollo digital, porque ofrece una visión fresca de la música clásica y las óperas, apoyando la industria de manera transparente, conectando a todos los interesados dentro del género nacional y fomentando la generación de vínculos y la comunicación. Es así como Conexión Crescendo, ofrece contenido y oportunidades de vanguardia, para todos los interesados en los eventos e interpretaciones de música clásica en Chile.”

Esta propuesta de posicionamiento debe estar en línea con los atributos y valores que son más relevantes para los segmentos: transparencia, accesibilidad y colaboración.

8.4 Logo y Marca

En declaración de posicionamiento anterior se ha usado como nombre de la marca de la plataforma “Conexión Crescendo”. Se ha llegado a esta opción luego de identificar conceptos que resonaran con los segmentos de “Usuarios” seleccionados, un público más joven y vinculado a las nuevas tecnologías. El concepto de “Conexión” busca hacer entendible el objetivo de la plataforma, vinculándolo a la tecnología y a la construcción de una red. Por otra parte, el concepto en idioma italiano “Crescendo” viene del lenguaje musical y es muy usado en la música docta, metódica, que “significa aumentar gradualmente la intensidad del sonido”. Este último resuena por no ser un concepto muy técnico de la disciplina musical y más ampliamente reconocido. Éste actúa como vínculo a la música docta.

Respecto al logo, la personalidad de marca se define como genuina, honesta, transparente, alegre y curiosa sobre los desarrollos innovadores que surgen en el mundo sobre cómo interpretar y consumir este arte en la nueva era digital.

De manera ilustrativa, se presenta a continuación un logo y un recurso gráfico propuesto que aporta a representar la personalidad y valores de marca, representados en los atributos estratégicos del capítulo 8.2 (transparencia, accesibilidad y colaboración):

Ilustración 2: Logo y recurso gráfico propuesto



CONEXIÓN CRESCENDO

Fuente: Elaboración propia con apoyo de IA de MS Bing

Respecto a la paleta de colores seleccionada, el color azul marino se vincula al cuidado de los demás y a la confianza y credibilidad, conceptos que se busca se asocien a la plataforma. Por otro lado, el color naranja está asociado al entusiasmo, confianza, éxito, generosidad y creatividad, con un efecto extrovertido y vibrante. Es este color el que hace el vínculo a la creatividad y la innovación, para reposicionar la música docta hacia estos nuevos segmentos más jóvenes.

8.5 Marketing táctico

Se presentan a continuación los elementos que componen el Marketing Mix para la plataforma Conexión Crescendo:

8.5.1 Producto / Servicio

La plataforma online contará con las siguientes secciones explicadas de manera general:

Tabla 5: Secciones dentro de la plataforma

Secciones	Descripción
Home	<p><i>Landing page</i> principal que explica de manera simple y didáctica los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Presentación de la plataforma y oferta 2) Resumen de los servicios 3) Información y recomendaciones dónde acceder 4) Noticias destacadas 5) Buscador principal

Noticias	Contenido generado internamente por personal de la plataforma: presentaciones en Chile y regiones, nuevas innovaciones y eventos desarrollados en Chile, noticias de la región y casos de eventos de interés.	
Tendencias	Contenido generado por "generadores de contenido", como influencers, tanto escrito como audiovisuales. Se centra en innovaciones en relación a eventos de la música docta en el mundo, videos explicativos, virales, <i>reviews</i> , entre otros. Link directo con las redes sociales de la plataforma.	
Oportunidades y Eventos (perfiles)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Artistas 2. Agrupaciones 3. Instituciones 	Generación de perfiles con diversas opciones para mostrar experiencia y motivaciones, portafolio, y posibilidades de trabajar en conjunto. Funcionará como vitrina, pero se resaltarán trabajos realizados entre miembros y funcionará como la base de datos principal para las campañas de fomento de trabajo conjunto y <i>networking</i> .
Calendario de eventos	Calendario simple de eventos durante el año de todo el país, de diversos tamaños. Para grandes producciones en teatros se ofrece la posibilidad de comprar los tickets a través de la página, y se redirecciona a página principal de cada evento.	
Concursos y Procesos	<p>Consta de dos secciones:</p> <p>1) Concursos: presenta información sobre concurso realizados y por venir. Se revisará las publicaciones antes de mostrarse tratando de recabar la mayor información posible para garantizar transparencia a través del portal. Se incluyen fondos concursables públicos y privados, bajada de dicha información y links hacia cada uno.</p> <p>2) Educación: Consejos y contenido educativo en general sobre cómo postular a los procesos y audiciones. Inicialmente se enfocará en cómo aprovechar fondos concursables disponibles.</p>	
Coaching	Posibilidad de ofertas de <i>coaching</i> tanto para personas experimentadas en canto o algún instrumento, como para público que quiera entrar en el mundo de la interpretación. Se enfoca en medios clásicos, pero se abre a cualquier estilo. Los mismos miembros con perfiles creados serán los que brinden este servicio, que será coordinado y gestionado por la plataforma.	
Librería de Espectáculos	Recopilación de grandes obras audiovisuales que el público general pueda acceder a ver en línea. Mejorar la experiencia ofreciendo videos que soporten realidad virtual (movimiento de cabeza para mirar) con dispositivos que lo permitan.	

Sobre nosotros	Página informativa sobre la página, historia y los objetivos generales de ésta.
-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

La distribución de las secciones de la plataforma web fueron elaboradas en base a los servicios que brindará la página a cada segmento de Usuarios, que serán los atributos básicos que poseerá. El objetivo principal es lograr una conexión tanto emocional como funcional, que sientan la plataforma como parte de ellos y puedan habitarla y visitarla recurrentemente.

Los servicios fueron diseñados para cubrir los *pain points* identificados en la sección 8.1 para cada segmento. Éstos se presentan a continuación:

1. Público

- a. Contenido e información sobre la industria de música clásica en Chile y el mundo, presentada de manera didáctica y cercana.
- b. Servicios de coaching para canto o instrumento musical, brindado por algún intérprete verificado de la página.

2. Intérpretes

- a. Contenido e información sobre la industria de música clásica en Chile y el mundo, presentada de manera didáctica y cercana
- b. Vitrina para mostrar su experiencia, capacidades y objetivos para apoyo en búsqueda de oportunidades laborales. Apoyo en búsqueda de oportunidades laborales se traduce en contactos directos a través de correo electrónico sobre oportunidades presentes en la plataforma.
- c. Educación y consejos para postulación a fondos y/o audiciones, con soporte documental y links a las páginas pertinentes para cada proceso.
- d. Servicios de coaching para canto o instrumento musical, brindado por algún intérprete verificado de la página.

3. Instituciones:

- a. Contenido e información sobre la industria de música clásica en Chile y el mundo, presentada de manera didáctica y cercana
- b. Vitrina para mostrar la gestión de su institución, los espectáculos que organiza, proyectos culturales que implementa con la comunidad o empresas, búsqueda de recursos para organizar un espectáculo y apoyo conectando con otros proveedores e instituciones del rubro para lograr el éxito.
- c. Educación e información para la organización exitosa de un espectáculo, posibles proveedores y gestiones a realizar para garantizar el éxito.

- d. Servicios de coaching para la comunidad o grupos de personas, armar coros o sinfónicas para proyectos específicos, implementados por la misma comunidad por un profesional con experiencia verificada.

Por otra parte, la estrategia de comunidad no existiría sin contar clientes avisadores o posibles *sponsors*. El servicio general ofrecido a estas empresas se detalla a continuación:

1. Avisadores

- a. Publicidad en línea dirigida: Proporciona espacios publicitarios altamente segmentados en la plataforma para que los avisadores lleguen a audiencias específicas interesadas en música docta.
- b. Contenido patrocinado relacionado: Permite a los avisadores asociarse con contenido relacionado con la música docta en la plataforma, como secciones de noticias, entrevistas a artistas, reseñas de conciertos, entre otros.
- c. Promoción de productos o servicios relevantes: Ofrece a los avisadores la oportunidad de promocionar productos o servicios que estén en sintonía con los intereses de la audiencia de música docta, como instrumentos musicales, partituras, servicios de grabación o equipos de sonido de alta calidad.
- d. Participación en contenido educativo: Permite a los avisadores contribuir al contenido educativo relacionado con la música docta en la plataforma. Esto podría incluir la creación de videos instructivos, artículos sobre música o recursos de aprendizaje.
- e. Informes y análisis de audiencia: Proporciona a los avisadores datos detallados sobre la audiencia que utiliza la plataforma para que puedan tomar decisiones informadas sobre sus estrategias publicitarias.

2. *Sponsors*:

- a. Colaboración en contenido especializado: Se trabajará en colaboraciones de contenido específicas con los *sponsors* para crear contenido destacado o series de contenido relacionadas con la música docta.
- b. Informes y análisis de impacto de patrocinio: Se ofrecerá a los *sponsors* datos sobre el impacto de su patrocinio, incluyendo estadísticas sobre la asistencia, participación en línea y alcance de sus patrocinios.
- c. Apoyo en la creación de eventos: Se ayudará a los *sponsors* a desarrollar eventos relacionados con la música docta, incluyendo asesoramiento sobre la planificación, promoción y ejecución de los mismos.

Cabe destacar que los servicios para *sponsors* sólo se realizarán si se presenta la oportunidad de una alianza estratégica con una empresa que se logre identificar como altamente interesada en participar activamente en conjunto con la plataforma. En general, los servicios ofrecidos se enfocan en los avisadores y su desarrollo efectivo.

8.5.2 Precio

A partir del análisis de la industria y del tipo de negocio digital, se implementará una estrategia de precios diferenciadas por segmento de usuarios y para los clientes avisadores. En general, se implementará un modelo de precios Freemium, donde se ofrecerá una versión básica de las funcionalidades de la plataforma.

En primer lugar, para el segmento de “**Público**”, se ofrecerá una versión básica de la plataforma de forma gratuita, lo que permitirá a estos usuarios acceder a todo el contenido e información sobre la industria. Para acceder a servicios adicionales, como servicios de coaching, se ofrecerán planes de suscripción mensual o por hora, diferenciada según el nivel que se quiera contratar. El nivel está relacionado con el nivel de dominio que tenga la persona sobre esa disciplina (instrumento o canto), si posee algún tipo de experiencia o ninguna. Estos precios se presentan a continuación:

Tabla 6: Tabla de precios por nivel de coaching

Nivel de coaching	Condiciones	Precio [hora o mensual]
Básico	Experiencia casi nula interpretando canto o instrumento. Busca iniciarse y desarrollarse como intérprete. Compuesta de 4 horas a la semana	\$240.000 mensual
Medio	Tarifa mensual compuesta de 2 horas a la semana, brindada por un profesional ad hoc.	\$140.000 mensual
Avanzado	Algo de experiencia interpretando, quiere desarrollarse aún más técnicamente explorando la teoría y diferentes técnicas interpretativas.	\$45.000 por hora

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los “**Intérpretes**”, la tarifa Freemium les permitirá crearse un perfil básico sin información relevante sobre su experiencia, lo que les permitiría explorar la base de datos y aparecer en búsquedas, con información básica como educación, años de experiencia y tipos de experiencia simple. Con esto igualmente pueden tener acceso a

oportunidades y a ser conectados con otros miembros de la comunidad. El perfil Premium les permitirá maximizar su exposición al dar la posibilidad de subir material audiovisual, portafolio, descripción de experiencia y la posibilidad de ser recomendados por la misma página para eventos que estén organizando. La tarifa Premium para intérpretes tendrá un costo mensual de \$8.000 o un costo de \$80.000 por la suscripción anual. Para optar a esta tarifa Premium, los intérpretes igualmente deben pasar por un proceso de chequeo de la información para certificar que su perfil es verídico. La transparencia en la plataforma será un valor intransable.

Esto también les daría la posibilidad de postular a ser *coach* recomendado por la página. Para ello deberán pasar por un proceso de revisión de su experiencia y certificación de sus capacidades, para luego formar parte de la base de datos de *coaches* por la misma tarifa.

Para las "**Instituciones**", crear oportunidades laborales y explorar el portal y los perfiles a un nivel básico será gratuito. Así como también crea un perfil básico que les permita estar en la base de datos. Las tarifas pagadas serán de la siguiente manera: Plan standard de UF 12 anuales y plan Premium de UF 18 anuales. El plan Standard les permitiría tener acceso a información completa de otros teatros e intérpretes registrados, boletines informativos semanales con recomendaciones e información relevante de su sector e intereses, comercializar hasta 10 productos (agrupaciones artísticas de música docta como coros u orquestas, servicios de proyecciones escenográficas, tecnologías, etc.) con otras instituciones, comunicación directa con usuarios de la plataforma, acceso a información sobre postulaciones y recomendaciones de alto nivel sobre cómo promocionar eventos desarrollados y sus servicios.

Por otro lado, el plan Premium tendrá los mismos beneficios que el plan Standard con la diferencia que se podrán comercializar instalaciones: anfiteatros o escenarios de cualquier tipo, que estén adaptados y puedan ser usados para desarrollar eventos de música docta, así como también toda la red de soporte disponible para el uso de éstos.

Para los "**avisadores**", los precios variarán según la cantidad de visibilidad y el tipo de publicidad que deseen. Se considera un modelo de precios basado en tarifas por clic, tarifas por impresiones o tarifas por interacción, proporcionando opciones personalizadas y paquetes para satisfacer las necesidades de marketing específicas de cada empresa. Para empresas que deseen contribuir al contenido educativo, se ofrecerá un precio basado en el tipo de contenido que desean crear. Todos los precios se han construido para estar estratégicamente por debajo del precio promedio de las alternativas analizadas Esta información se desglosa a continuación:

Tabla 7: Tablas de precios para avisaje

Avisaje diferenciado por nivel de visibilidad

Nivel de Visibilidad	Descripción	Precio Mensual
Nivel Básico	Aviso en una ubicación de menor visibilidad en la plataforma.	UF 7
Nivel Estándar	Aviso en ubicaciones de visibilidad promedio en la plataforma.	UF 14
Nivel Premium	Aviso en ubicaciones de alta visibilidad en la plataforma.	UF 20

Tarifas por interacción

Tipo de Interacción	Descripción	Precio por Interacción
Clic en el Aviso	Costo por cada clic que recibe el anuncio.	\$70 por clic
Vista del Anuncio	Costo por cada vez que se muestra el anuncio a un usuario.	\$30 por vista
Comentario o Compartir	Costo por cada interacción en forma de comentario o compartir el anuncio.	\$100 por interacción

Tarifas por promoción en generación de contenido

Tipo de Contenido	Descripción	Precio por Contenido
Video Instructivo	Creación y promoción de un video educativo relacionado con música docta.	UF 15 por video
Artículo sobre Música Clásica	Creación y promoción de un artículo educativo o de tendencias.	UF 12 por artículo
Recursos de Aprendizaje	Creación y promoción de recursos de aprendizaje, como guías o tutoriales.	Precio personalizado según la complejidad

Fuente: Elaboración propia

8.5.3 Canales

Conexión Crescendo se concibe como un canal de avisaje entre las empresas en convenio y los usuarios, sin involucrarse en la venta, entrega de servicios o la logística de éste. Cada empresa o intérprete será responsable de la distribución de los productos o servicios que comercializa utilizando sus propios canales.

La plataforma web de Conexión Crescendo funcionará como el canal principal para la prestación de servicios. Los usuarios de todos los segmentos pueden acceder a los servicios y ofertas proporcionadas a través del sitio web de la plataforma. Los avisadores podrán adquirir espacio publicitario y promoción de productos o servicios a través de la página web. Los servicios de *coaching* y educativos, así como la vitrina para intérpretes y organizaciones, son fácilmente accesibles en el sitio.

Para ventas más directas y personalizadas con avisadores, se contará con una reducida fuerza de ventas que se comunicará a través de correo electrónico o directamente con el cliente. Para ello la plataforma ofrecerá contacto directo por correo electrónico. El equipo de venta de Conexión Crescendo podrá enviar propuestas de publicidad en línea y oportunidades de patrocinio por correo electrónico a las empresas interesadas.

Para los pagos por el canal web se usará un portal de pagos asociado, como WebPay de Transbank, para hacer el pago respectivo a través de la plataforma.

En el marco legal, Conexión Crescendo cumplirá con los requisitos legales, incluyendo el principio de Integración Publicitaria, que establece que las promesas publicitarias en los avisos se consideran parte de los contratos correspondientes. Por lo tanto, Conexión Crescendo incluirá cláusulas en sus contratos para garantizar que los clientes cumplan con estas promesas y especificará claramente las responsabilidades relacionadas con las ofertas publicadas en la plataforma.

8.5.4 Promoción

En este capítulo, se describe la estrategia de promoción para la plataforma "Conexión Crescendo". La promoción es esencial para construir la conciencia de marca y atraer a la comunidad cultural de la música docta, y para transmitir los valores fundamentales de la marca: autenticidad, honestidad, transparencia, alegría y curiosidad.

La estrategia de promoción se basa en la autenticidad y la transparencia. La marca "Conexión Crescendo" se esfuerza por ofrecer una visión fresca de la música docta y las óperas en la era digital.

Los objetivos de promoción de "Conexión Crescendo" incluyen:

1. Concientización de la marca: Difundir el conocimiento sobre la plataforma entre la comunidad cultural y los amantes de la música docta en Chile mediante publicaciones y notas de prensa.

2. Generación de confianza: Construir una relación de confianza con la audiencia, enfocado en la autenticidad y la transparencia como los valores clave ofreciendo siempre información y en constante comunicación con los *stakeholders* a través de los agentes de ventas y la IA.
3. Atraer a la comunidad: Atraer a una comunidad diversa de interesados en la música clásica, incluyendo al público general, intérpretes, instituciones organizadoras y empresas avisadoras a través de las campañas de captación y generación de contenido relevante para cada segmento.
4. Fomentar la comunicación y la colaboración: Promover la comunicación y la colaboración dentro de la comunidad cultural de la música docta en Chile.

Las estrategias de promoción se basan en la declaración de posicionamiento y los valores de la marca:

1. Contenido relevante: Se publicará contenido informativo, lúdico y entretenido relacionado con la música docta y las óperas. Esto incluye artículos, entrevistas, reseñas y material educativo. El contenido es publicado por personas con alto conocimiento de la industria y las tendencias digitales.
2. Redes sociales y plataformas digitales: Se utilizarán las redes sociales y plataformas digitales para interactuar con la audiencia y promocionar contenido relevante. Se fomentará la participación activa y las conversaciones en línea. La forma de comunicación reflejará los valores y la personalidad de la marca (autenticidad, honestidad, transparencia, alegría y curiosidad).
3. Colaboraciones: Se establecerán colaboraciones con intérpretes y expertos en música docta para aumentar la credibilidad y la diversidad del contenido.
4. Plataformas de publicidad digital con IA: Se usarán plataformas como Google Ads y Meta que con el uso de IA optimizan las campañas publicitarias, permitiendo llegar al público objetivo de manera más efectiva.
5. Eventos y concursos: Se organizarán eventos en línea y concursos relacionados con la música docta para fomentar la participación y la comunidad, promovidos por redes sociales y plataformas. Éstas pueden ser en conjunto con algún avisador.
6. Comunicación directa: Se mantendrá una comunicación directa con la comunidad a través de boletines informativos, correos electrónicos y notificaciones para mantener a los usuarios informados sobre eventos, contenido nuevo y oportunidades.

Aplicar estrategias de SEO (*Search Engine Optimization*) a la plataforma "Conexión Crescendo" es fundamental para mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda y atraer tráfico orgánico de alta calidad

En la promoción, el uso de la IA será clave para optimizar la eficacia y la eficiencia de la estrategia digital. Lo principal será el análisis de datos avanzados, para comprender mejor el comportamiento de la audiencia y optimizar la estrategia publicitaria. Esto se realizará con las herramientas que ofrecen todos los productos de Microsoft Azure Machine Learning.

Por otro lado, el aprendizaje automático es una forma fundamental de IA para el análisis de datos. Se utilizarán bibliotecas y marcos de trabajo de aprendizaje automático, como TensorFlow, Scikit-Learn o PyTorch, para construir modelos predictivos y descriptivos a partir de los datos recopilados en la plataforma. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y aumentar la retención, prediciendo qué usuarios podrían abandonar la plataforma (*customer churn*) y desarrollar estrategias para retenerlos.

Adicionalmente, se aplicarán análisis de redes sociales para comprender la dinámica de la comunidad, identificar influenciadores y evaluar el impacto de las estrategias de promoción. Esto con el objetivo de estar al día con las tendencias e intereses del público objetivo.

Finalmente, como los ámbitos de aplicaciones de la IA cambia día a día. Se irán investigando nuevas formas de mejorar los modelos predictivos de la plataforma para optimizar la inversión y eficacia de las estrategias de promoción. Será primordial asegurar que la base de datos recopilada por la plataforma sea de calidad y relevante para los modelos, automatizando informes y *dashboards* que permitan ir monitoreando las métricas clave y tendencias.

8.5.5 Evaluación y Métricas de Éxito

Para monitorear y medir el desempeño de la plataforma se utilizará una combinación de métricas (KPIs) que abarquen aspectos cuantitativos y cualitativos:

Métricas de Plataforma:

- Usuarios activos mensuales (MAU): Mide cuántos usuarios utilizan la plataforma cada mes.
- Tasa de retención de usuarios: Evalúa cuántos usuarios regresan a la plataforma después de su primera visita.
- Tiempo promedio en la plataforma: Indica cuánto tiempo pasan los usuarios en la plataforma.

- Número de usuarios registrados: Mide cuántas personas se han registrado en la plataforma.
- Tasa de conversión de visitantes a registrados: Calcula cuántos visitantes se convierten en usuarios registrados.
- Interacción de usuarios por publicación: Mide cuántos usuarios interactúan con el contenido publicado en la plataforma.
- Índice de participación de la comunidad: Evalúa la participación de los usuarios en la plataforma, incluyendo la publicación de contenido y comentarios.
- Calificaciones y reseñas de los usuarios: Mide la satisfacción de los usuarios con la plataforma a través de calificaciones y comentarios.
- Nivel de satisfacción de los usuarios (NPS): Se preguntará a los usuarios si recomendarían la plataforma a otros.

Las métricas de campañas para avisadores se recopilarán con el objetivo de mejorarlas continuamente y para dotar a la fuerza de ventas con la información necesaria comercializar estos espacios. Por otro lado, esta información servirá para alimentar los modelos de inteligencia artificial con la información necesaria para identificar oportunidades con tipos de empresas o incluso potenciales sponsors. Las métricas se presentan a continuación:

- Tasa de clics (CTR): Efectividad de los anuncios al rastrear cuántas personas hacen clic en ellos.
- Costo por clic (CPC): Calcula cuánto se paga por cada clic en los anuncios.
- Tasa de conversión: Evalúa cuántos visitantes realizan una acción deseada: registrarse en la plataforma o postularse como *coach*.
- Retorno de la inversión (ROI): Mide el rendimiento financiero de las campañas publicitarias.
- Costo por adquisición (CPA): Calcula cuánto se gasta para adquirir un nuevo usuario.
- Vinculación de conversiones a campañas específicas: Rastrear las conversiones de usuarios a partir de campañas publicitarias específicas.

Métricas de IA y Personalización:

- Precisión del motor de recomendación: Mide qué tan precisas son las recomendaciones de contenido personalizado para los usuarios.
- Tasa de clics en recomendaciones: Evalúa cuántos usuarios hacen clic en las recomendaciones generadas por los modelos de IA.
- Puntuación de satisfacción del usuario personalizado: Se preguntará a los usuarios si están satisfechos con las recomendaciones que reciben.

- Reducción del abandono de la plataforma: Mide en qué medida los modelos de IA contribuyen a reducir el abandono de la plataforma.
- Mejora en el compromiso de los usuarios: Evalúa si las recomendaciones personalizadas mejoran el compromiso de los usuarios.
- Modelos de predicción de tendencias: Evalúa la precisión de los modelos de IA al predecir tendencias en la música docta y las preferencias del usuario.

Se generarán *dashboards* periódicos y automatizados que servirán para planificar las acciones y campañas durante la implementación de la plataforma. También se establecerán *benchmarks* para cada indicador, que serán dinámicos y basados en los KPI's de plataformas similares y comparables.

8.6 Presupuesto de marketing

De acuerdo con los objetivos expuestos, se definió un presupuesto de marketing para el primer quinquenio del proyecto. El presupuesto del plan está orientado al plan de marketing anteriormente presentado. Lo relacionado a softwares de predicción y mantenimiento de la plataforma se encuentra en el plan operacional, mientras que el levantamiento del equipo humano está en el plan de gestión de personas. A continuación el detalle:

Tabla 8: Presupuesto de Marketing para primeros 5 años

Presupuesto de Marketing (\$)	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Desarrollo Plataforma Web / SEO	\$10.000.000	\$500.000	\$650.000	\$600.000	\$500.000
Gestión de Avisos y Google Ads	\$8.400.000	\$9.660.000	\$10.143.000	\$8.100.000	\$8.100.000
Publicidad en Instagram y Facebook	\$2.500.000	\$2.750.000	\$3.025.000	\$3.025.000	\$3.025.000
Marketing de contenido en RRSS y Plataforma	\$7.100.000	\$8.000.000	\$8.200.000	\$8.200.000	\$8.200.000
Marketing presencial: Material POP	\$1.500.000	\$1.575.000	\$1.650.000	\$1.800.000	\$1.800.000
Mails Masivos	\$500.000	\$700.000	\$700.000	\$800.000	\$800.000
<i>Influencers</i>	\$4.000.000	\$3.500.000	\$4.300.000	\$4.500.000	\$4.500.000
TOTAL	\$34.000.000	\$26.685.000	\$28.668.000	\$27.025.000	\$26.925.000

Fuente: Elaboración propia

9 PLAN DE NEGOCIOS Y VENTAS

En este capítulo del plan de negocios, se detalla la estrategia de monetización de "Conexión Crescendo" y cómo la plataforma generará ingresos. La estrategia de precios se diferencia por segmentos de usuarios y clientes avisadores, siguiendo un modelo Freemium.

9.1 Objetivos de Ventas

El plan de monetización de "Conexión Crescendo" persigue una estrategia de precios diferenciados y transparentes, asegurando una experiencia de usuario de calidad y el compromiso de sus colaboradores. Las fuentes de ingresos fueron definidas el capítulo 8.5.2.

Los objetivos de ventas de "Conexión Crescendo" están alineados con su estrategia de monetización y reflejan un enfoque hacia el crecimiento sostenible. Estos objetivos se dividen en varios aspectos:

Tabla 9: Objetivos de ventas para el primer año

N	Objetivo General	Objetivo Específico	Acciones Estratégicas
1	Aumento de Perfiles de Intérpretes	Aumentar el número de perfiles de intérpretes en la plataforma en un 50% con respecto al número inicial	Llevar a cabo campañas de promoción y marketing dirigidas específicamente a intérpretes para aumentar su participación en la plataforma, campañas informativas de contacto directo, y campañas digitales a través de RRSS
2	Participación Activa de las "Instituciones"	Lograr que al menos el 30% de las instituciones adquieran planes Standard o Premium durante el primer año	Implementar una estrategia de venta personalizada para instituciones, ofreciendo demostraciones y capacitación sobre los beneficios de los planes Standard y Premium. Además, establecer alianzas estratégicas con asociaciones culturales o instituciones educativas para promover la plataforma
3	Compromiso de los "Avisadores"	Aumentar la participación de los avisadores en la creación de	Ofrecer incentivos atractivos para los avisadores que contribuyan con contenido educativo y promocional, como descuentos en las tarifas de

	contenido educativo y promocional en un 40% durante el primer año	publicidad o mayor visibilidad en la plataforma. Realizar un seguimiento cercano de la participación de los avisadores y brindarles apoyo en la creación de contenido
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

El sistema de seguimiento de ventas estará respaldado por un análisis de datos avanzado, permitiendo una supervisión en tiempo real del rendimiento. Se establecerán KPI específicos para cada segmento, como tasas de conversión de suscripciones, adquisición de nuevos perfiles de intérpretes y compromiso de los avisadores con el contenido educativo.

La estrategia de ventas se apoyará en un equipo especializado para interactuar con los clientes y resolver consultas. Se llevarán a cabo campañas de marketing segmentadas y se ofrecerán incentivos para la adquisición de suscripciones y la recomendación de la plataforma.

9.2 Fuerza de Ventas y Sistema de Seguimiento de Ventas

La distribución de la fuerza de ventas en "Conexión Crescendo" está diseñada para abordar las necesidades específicas de cada segmento y lograr los objetivos establecidos. La descripción de cada uno se presenta a continuación:

1. Para los "Intérpretes":
 - a. Gestores de Relaciones con Intérpretes: Estos profesionales se encargarán de identificar a músicos y artistas interesados en la plataforma y fomentar la creación de perfiles. Trabajarán en estrecha colaboración con el equipo de marketing para posicionar los beneficios de los perfiles Premium así como también la gestión de las ventas de servicios de coaching para el público.
2. Para las "Instituciones":
 - a. Ejecutivos de Ventas Institucionales: Este equipo se enfocará en establecer relaciones con organizaciones y teatros de música docta, promoviendo los planes Standard y Premium. Mantendrán contacto directo con las instituciones para asegurarse de que aprovechen al máximo los recursos disponibles en la plataforma.
3. Para los "Avisadores":
 - a. Especialistas en Publicidad: Estos profesionales se encargarán de trabajar con los avisadores para diseñar estrategias publicitarias efectivas, considerando los diferentes modelos de

tarifas y visibilidad en la plataforma. Realizarán un seguimiento del rendimiento de las campañas y optimizarán los resultados.

Es esencial que todos los equipos de ventas comprendan a fondo los valores y la misión de "Conexión Crescendo". Deben reflejar la personalidad de marca genuina, honesta y transparente en todas las interacciones con los clientes. Además, el equipo de ventas también desempeñará un papel crucial en la recopilación de datos e información sobre las necesidades y preferencias de los clientes, lo que ayudará a mejorar continuamente la plataforma y los servicios ofrecidos.

En última instancia, el objetivo de esta distribución de la fuerza de ventas es brindar un enfoque altamente personalizado para cada segmento, lo que debería conducir a un aumento en las suscripciones, la retención de usuarios y la participación de los avisadores en la plataforma.

Para el seguimiento de ventas y la gestión de relaciones con los clientes (CRM) en "Conexión Crescendo", se considera el uso de HubSpot CRM. HubSpot es conocido por su CRM intuitivo y fácil de usar, que ofrece herramientas para la gestión de ventas, marketing y atención al cliente. También incluye funciones de automatización y seguimiento de correos electrónicos, útil para las ventas digitales.

La fuerza de ventas estará compuesta por 2 vendedores para cada segmento. Será de carácter consultiva, con un *funnel* de conversión de acuerdo con los siguientes lineamientos:

Tabla 10: Objetivos de ventas para el primer año

Tipo de empresa objetivo	Contactos por alcanzar	Contactos esperados por Mes por Ejecutivo	Cierres Mensuales por Ejecutivo	Tasa de Cierre Esperada
Intérpretes "Coaching"	500	70	2	3%
Instituciones Plan Premium	30	4	1	24%
Empresas de Avisaje	200	28	3	11%

Fuente: Elaboración propia

Cada ejecutivo tendrá la responsabilidad de contactar un número específico de segmentos objetivo y lograr un cierto número de cierres mensuales, con tasas de cierre esperadas previamente definidas. Esto permitirá alcanzar los objetivos de la plataforma y asegurar su crecimiento durante el primer año de funcionamiento.

10 PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

Este capítulo aborda la estructura de procesos de la operación de la plataforma, organigrama, indicadores operacionales y control, con el objetivo de crear un flujo operacional ágil.

10.1 Diseño organizacional

Se busca entender los procesos vinculados al cliente y sus puntos de contacto con la empresa a través del viaje del consumidor (*Customer Journey Map*), particularmente enfocado en el segmento de usuarios. Este recorrido del consumidor es fundamental para comprender los procesos asociados de la empresa, los cuales se orientan a satisfacer las necesidades del cliente y generar tráfico. La meta es proporcionar una experiencia auténtica, honesta, transparente, alegre y curiosa a los usuarios de la comunidad. En este recorrido, es esencial cultivar emociones positivas y agradables, al tiempo que se optimizan y simplifican las tareas engorrosas o tediosas, como el proceso de facturación y los pagos en línea.

Tabla 11: *Customer Journey Map* general para segmento “Usuarios”



Fuente: Elaboración propia

10.2 Estructura de Procesos

La plataforma "Conexión Crescendo" se basará en una estructura de procesos que busca optimizar la interacción entre sus usuarios, la publicación de contenido, la autenticación de perfiles y la gestión de la comunidad. Esto implica la implementación de flujos de trabajo definidos y equipos multifuncionales para garantizar una respuesta ágil a las necesidades cambiantes. Se detalla la estructura de procesos a continuación:

1. Registro y Creación de Perfil: Proceso donde los usuarios, intérpretes y empresas se registran en la plataforma, crean sus perfiles e ingresan la información relevante.
2. Búsqueda y Exploración de Contenidos: Los usuarios exploran el contenido disponible, buscan intérpretes, eventos, instituciones y

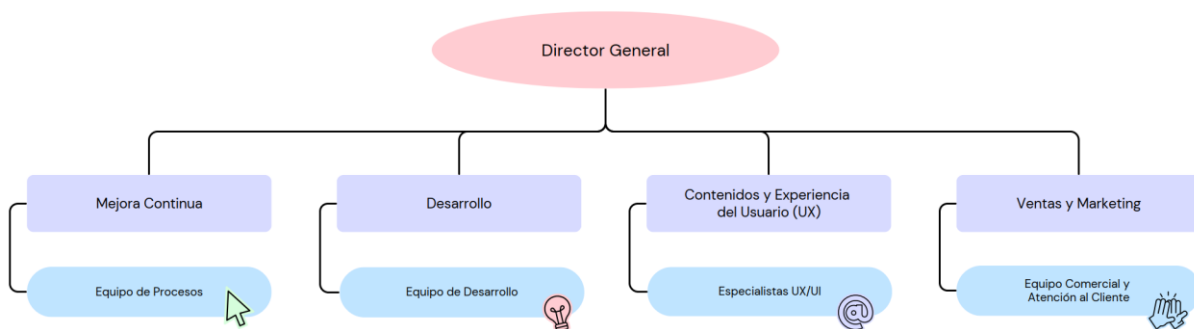
servicios de *coaching*. Los intérpretes buscan oportunidades laborales y de colaboración.

3. Servicios de *Coaching*: Proceso para coordinar las sesiones de *coaching* entre intérpretes o público general y los profesionales de *coaching* acreditados.
4. Interacción con Avisadores: Avisadores interactúan con la plataforma para crear y gestionar anuncios. Los usuarios visualizan y reaccionan a los anuncios.
5. Generación de Contenido: El equipo editorial y los usuarios generan contenido educativo y de tendencias. Avisadores contribuyen con contenido patrocinado.
6. Comunicación y *Networking*: Facilitación de la comunicación entre usuarios, intérpretes, instituciones y avisadores. Proceso de establecimiento de contactos, *networking* y colaboración entre las partes interesadas.
7. Mejora Continua: Proceso para la identificación, análisis y resolución de problemas operacionales. Sesiones de mejora continua y adaptación de procesos para optimizar la experiencia del usuario y la eficiencia de la plataforma.

Esta estructura de procesos abarca todas las etapas, desde el registro inicial hasta la mejora continua, proporcionando una visión general de cómo se ejecutan las operaciones dentro de la plataforma

Para generar un entorno Lean, la estructura de la operación será más plana agilizando la toma de decisiones y fomentando la autonomía y responsabilidad en cada nivel, donde cada miembro del equipo esté orientado a la mejora continua y al trabajo en procesos ágiles, asegurando una colaboración estrecha entre los departamentos para alcanzar los objetivos de la plataforma. De esta forma, la estructura organizacional se proyecta de la siguiente forma:

Ilustración 3: Estructura organizacional de la plataforma



Fuente: *Elaboración propia*

La Dirección general supervisa la estrategia global, la toma de decisiones y se enfoca en la dirección y el crecimiento general de la plataforma, con el objetivo de establecer la visión y metas, coordinar las operaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento.

El departamento de mejora continua coordina las iniciativas de mejora y guía la implementación de Lean Management. Los miembros están conectados con todos los procesos operativos y están encargados de identificarlos y mejorarlos, evaluando optimizaciones de manera continua, incluyendo adquisiciones de herramientas digitales que apoyen la estrategia de la plataforma.

Este equipo transversal a la organización se enfocará en promocionar la metodología mediante el uso del informe A3 de Lean, para abordar de manera ágil y eficaz los procesos de resolución de problemas y tomas de decisiones. Esta es una herramienta simple y estándar basada en el Ciclo de Demming (PDCA) que ayudará a la comunicación interdisciplinaria entre departamentos y a fomentar una cultura de mejora continua. Se puede observar la estructura de estos informes en el Anexo E.

El departamento de desarrollo coordina el desarrollo técnico de la plataforma, compuesto por desarrolladores y programadores. La principal función es mantener la plataforma, asegurando su funcionalidad, seguridad y escalabilidad. Revisarán el hosting de la página en los servidores de Google, monitorearán el funcionamiento de las herramientas de IA y recolección y procesamiento de datos, desarrollo y mantención del SEO, y, además, desarrollarán los informes y herramientas necesarias para los otros departamentos.

El departamento de Contenidos y UX se encarga de crear, gestionar y presentar contenido relevante y atractivo, además de optimizar la experiencia de usuario. Su objetivo es ofrecer un contenido de calidad, que sea atractivo y accesible, mejorando la experiencia del usuario para atraer y retener a la audiencia. Se utilizará el enfoque de *Design Thinking* para abordar la creación de contenido y experiencia del usuario. El *Design Thinking*, aplicado al Departamento de Contenidos y Experiencia del Usuario de "Conexión Crescendo", ofrece una metodología centrada en comprender y abordar las necesidades del usuario. En este contexto, el enfoque se concentrará en identificar las expectativas, deseos y obstáculos de los usuarios al interactuar con la plataforma. A través de técnicas colaborativas, como la generación de ideas, la creación de prototipos y la experimentación, se busca diseñar una experiencia que no solo sea funcional, sino que además resulte atractiva, personalizada y fácil de usar. Este enfoque

permite la creación de un contenido significativo y accesible que se adapte a las demandas de los usuarios, generando una experiencia positiva y fomentando la retención y participación continua en la plataforma.

Por último, el departamento de ventas y marketing está encargado de promocionar la plataforma, captar nuevos usuarios, intérpretes e instituciones y mantener la visibilidad de la marca, según los objetivos de ventas. Como presentado en el capítulo 9.2 se utilizará HubSpot CRM para el seguimiento de la relación con los clientes avisadores, manteniendo un contacto directo con las áreas de desarrollo para garantizar la confiabilidad de la página e informar de los rendimientos de la publicidad para cada cliente, entregando recomendaciones y acompañándolo en todo el proceso de venta y post venta.

Dado que el enfoque es en el cliente, los procesos de contabilidad y remuneraciones serán externalizados en su totalidad, manteniendo una empresa consultora especializada como proveedora.

10.3 Establecimiento de indicadores operacionales

El desempeño operativo de la plataforma "Conexión Crescendo" será evaluado a través de una serie de indicadores clave (KPIs) que se alinean con las áreas de responsabilidad y las funciones operativas de cada departamento. Los KPIs se distribuirán en tres categorías principales: Experiencia del Usuario, Producción de Contenido y Desempeño Técnico. Cada una de estas áreas tiene indicadores específicos que se correlacionan con los procesos y objetivos de cada departamento. Estos KPIs se utilizarán para monitorear, evaluar y optimizar continuamente las operaciones en concordancia con el enfoque *lean management* y la mejora continua de los procesos. Estos indicadores se presentan a continuación:

Tabla 12: KPI's para las distintas áreas

Área	Indicadores	Descripción
Experiencia del Usuario	Tasa de Retención	Porcentaje de usuarios que vuelven a la plataforma.
	Tiempo Promedio de Sesión	Duración promedio que un usuario pasa en la plataforma.
	Retroalimentación Positiva	Porcentaje de comentarios o calificaciones positivas en la plataforma.
Producción de Contenido	Frecuencia de Publicaciones	Número de publicaciones por día/semana/mes.

	Diversidad de Formatos de Contenido	Variedad de tipos de contenido publicado (artículos, videos, podcasts, etc.).
	Tasa de Error en Publicaciones	Porcentaje de errores en las publicaciones.
Desempeño Técnico	Tiempo de Carga de la Página	Velocidad de carga de la página principal y subpáginas.
	Tasa de Disponibilidad del Sitio	Porcentaje de tiempo que el sitio está disponible para los usuarios.
	Optimización para Dispositivos Móviles	Adaptabilidad y rendimiento en dispositivos móviles.
	Escalabilidad de la Plataforma	Capacidad de la plataforma para manejar un mayor volumen de usuarios.

Fuente: Elaboración propia

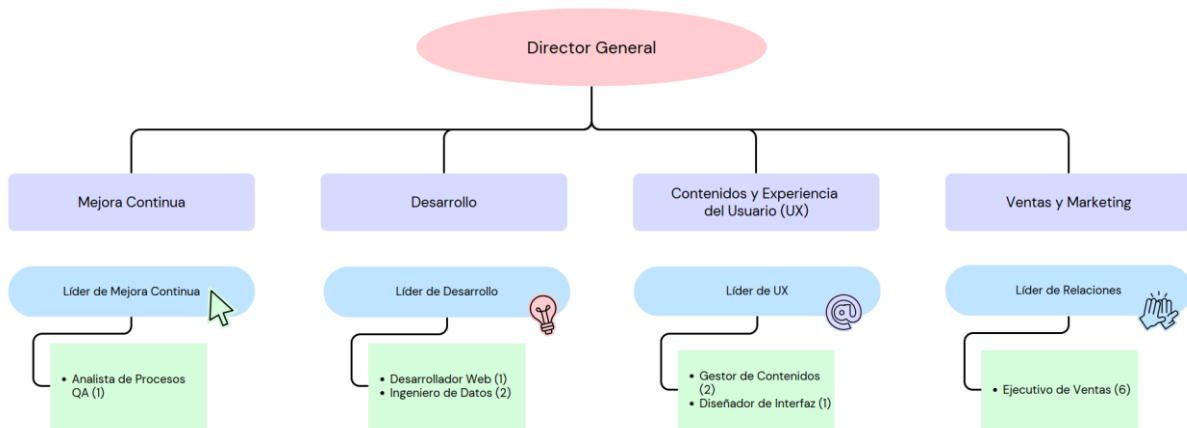
11 PLAN DE GESTIÓN DE PERSONAS

En esta sección se pretende definir la estructura organizacional para la plataforma, la definición de los cargos mediante el modelo de selección por competencias y finalmente la estrategia de gestión del talento.

11.1 Estructura organizacional

En el capítulo 11.1 se presentó el diseño organizacional para la operación de la plataforma. Se adopta un modelo de estructura plana, con una gestión directa y rápida, que fomente la comunicación abierta y elimine los cuellos de botella en la toma de decisiones. El equipo se organizará en diferentes departamentos interconectados para cumplir con los objetivos de la plataforma, manteniendo un equilibrio entre agilidad y enfoque. El organigrama junto con la cantidad de cargos disponibles se presenta a continuación:

Tabla 13: Organigrama y número de cargos



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los cargos:

- Director general:
- Líder de Mejora Continua: Responsable de supervisar y dirigir las iniciativas de mejora continua en toda la organización. Coordina estrategias y proyectos para la mejora operativa. Encargado de analizar los procesos internos, identificar áreas de mejora y proponer soluciones eficientes para optimizar la eficacia operativa. Trabaja en la implementación y supervisión de sistemas de calidad, asegurando que los estándares y procedimientos se sigan para alcanzar la excelencia operativa
- Líder de Desarrollo: Supervisa la estrategia tecnológica, el desarrollo y la implementación de soluciones y aplicaciones digitales.
 - Desarrollador web: Responsable de desarrollo, mantenimiento de aplicaciones web y sitios, colaboración en diseño para viabilidades técnicas y funcionalidad de interfaces y elementos web propuestos.
 - Ingeniero de Datos: Responsable de que los datos se recolecten, almacenen y procesen de manera eficiente, segura y confiable, desarrollar modelos y realizar análisis para extraer información valiosa de los datos disponibles, garantizar que las bases de datos sean ágiles, eficientes y capaces de manejar grandes volúmenes de información y creación de sistemas para Extraer, Transformar y Cargar datos desde diversas fuentes a la plataforma.
- Líder de UX: Encargado de la estrategia de contenidos, supervisando la creación y publicación de contenido relevante y atractivo para los usuarios.
 - Gestor de Contenidos: Responsable por el desarrollo, organización y optimización del contenido de la plataforma,

supervisar la estrategia de contenido, creación de un calendario editorial, identificando temas relevantes y asegurando la coherencia y calidad del material, gestionar la publicación y el mantenimiento del material.

- Diseñador de Interfaz: Se enfoca en diseñar la experiencia del usuario en la plataforma, asegurando que sea intuitiva, accesible y atractiva.
- Líder de Relaciones: Encargado de establecer la estrategia de ventas y liderar los equipos para cumplir con los objetivos de ingresos y captación de clientes.
 - Ejecutivos de Ventas: Responsables de mantener relaciones con los Intérpretes, Instituciones y Avisadores, presentación de propuestas, cierre de ventas, atención al cliente y análisis de mercado, para alcanzar los objetivos de ventas periódicos.

Una descripción completa de los cargos de los líderes de cada área según el modelo por competencias se presenta en el Anexo F.

11.2 Incentivos y compensaciones:

A continuación, se presentan el sistema de compensaciones e incentivos pensados para el equipo de Conexión Crescendo:

Tabla 14: Sueldos a 5 años de personal de la plataforma (costo empresa en pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Director General	\$ 1.140.000	\$ 1.244.880	\$ 1.359.409	\$ 1.484.475	\$ 1.621.046	\$ 1.770.183	\$ 1.858.692
Líder de Mejora Continua	\$ 960.000	\$ 1.048.320	\$ 1.144.765	\$ 1.250.084	\$ 1.365.092	\$ 1.490.680	\$ 1.565.214
Líder de Desarrollo	\$ 1.080.000	\$ 1.179.360	\$ 1.287.861	\$ 1.406.344	\$ 1.535.728	\$ 1.677.015	\$ 1.760.866
Desarrollador Web	\$ 960.000	\$ 1.048.320	\$ 2.289.531	\$ 2.500.168	\$ 2.730.183	\$ 1.490.680	\$ 1.565.214
Ingeniero de Datos	\$ 1.800.000	\$ 1.965.600	\$ 2.146.435	\$ 2.343.907	\$ 2.559.547	\$ 2.795.025	\$ 2.934.776
Líder de UX	\$ 960.000	\$ 1.048.320	\$ 1.144.765	\$ 1.250.084	\$ 1.365.092	\$ 1.490.680	\$ 1.565.214
Gestor de Contenidos	\$ 1.800.000	\$ 1.965.600	\$ 3.219.653	\$ 3.515.861	\$ 3.839.320	\$ 4.192.538	\$ 4.402.164
Diseñador de Interfaz	\$ 600.000	\$ 655.200	\$ 715.478	\$ 781.302	\$ 853.182	\$ 931.675	\$ 978.259
Líder de Relaciones	\$ 960.000	\$ 1.048.320	\$ 1.144.765	\$ 1.250.084	\$ 1.365.092	\$ 1.490.680	\$ 1.565.214
Ejecutivo de Ventas	\$ 3.600.000	\$ 3.931.200	\$ 5.008.349	\$ 6.250.419	\$ 6.825.458	\$ 7.453.400	\$ 7.826.070
Total	\$ 13.860.000	\$ 15.135.120	\$ 19.461.012	\$ 22.032.728	\$ 24.059.739	\$ 24.782.555	\$ 26.021.683

Fuente: Elaboración propia

La posición de ejecutivo comercial tiene una comisión del 3% de las ventas.

12 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se define finalmente la misión y visión para la plataforma Conexión Crescendo y posteriormente la definición de la estrategia para los próximos 5 años.

12.1 Misión y Visión

La misión busca la razón de ser de la organización y el valor que puede entregar a sus clientes. Ésta se define a continuación:

"Ser la plataforma líder en la promoción y desarrollo de la música docta en Chile, conectando a intérpretes, instituciones y amantes de este género. Buscamos facilitar el acceso a recursos educativos, oportunidades laborales y crear una comunidad vibrante en torno a la música docta."

La visión está pensada en la dirección que le daremos a la plataforma para los próximos 5 años, y se define de la siguiente manera:

"Estar en el top of mind de nuestros segmentos como el referente digital de la música docta en Chile en los próximos 5 años, ofreciendo experiencias y recursos de vanguardia que impulsen la evolución y apreciación continua de este arte."

Como presentado en el capítulo 8.4, la personalidad de marca se define como genuina, honesta, transparente, alegre y curiosa sobre los desarrollos innovadores que surgen en el mundo sobre cómo interpretar y consumir este arte en la nueva era digital. Los valores intransables de Conexión Crescendo son la transparencia, innovación, colaboración y pasión por la música docta. Una declaración más amplia sobre los valores de la marca se presenta en el Anexo G.

12.2 Estrategia general de crecimiento

La estrategia general de crecimiento de Conexión Crescendo se basa en tres pilares fundamentales:

1. **Desarrollo Continuo de la Plataforma**

Mejora constante de la interfaz de usuario para una experiencia más intuitiva e integración de tecnologías emergentes para enriquecer la interacción y participación.

2. **Ampliación de la Comunidad**

Campañas de marketing focalizadas para atraer a más intérpretes, instituciones y avisadores. Colaboraciones estratégicas para aumentar la visibilidad y participación en eventos culturales.

3. **Diversificación de Contenidos**

Expansión de servicios educativos y de *coaching*. Creación de contenido diverso, desde artículos educativos hasta colaboraciones con instituciones.

Esta planificación estratégica sienta las bases para el crecimiento sostenible de Conexión Crescendo, asegurando la evolución constante de la plataforma

y su contribución significativa al mundo de la música docta en Chile y más allá.

Inicialmente se centrarán los esfuerzos en las regiones metropolitanas con una fuerte presencia cultural, como Santiago, Valparaíso y Concepción. Progresivamente se expandirá a regiones menos representadas, utilizando estrategias de marketing específicas y asociándose con organizaciones locales. El plan de implementación para los 5 años se presenta a continuación:

12.2.1 Año 1: Consolidación y Desarrollo Inicial

Enfoque: Lanzamiento de la plataforma, captación de usuarios y perfiles iniciales de intérpretes e instituciones. Desarrollo de contenido inicial y establecimiento de relaciones con los primeros avisadores.

Recomendaciones: Reforzar la usabilidad de la plataforma, recopilar retroalimentación de usuarios y afinar estrategias de marketing digital. Explorar posibles sinergias con instituciones culturales locales para aumentar la visibilidad.

12.2.2 Año 2: Expansión de Contenido y Comunidad

Enfoque: Diversificación del contenido educativo, ampliación de perfiles de intérpretes e instituciones. Enfoque en la retención de usuarios y la construcción de una comunidad activa.

Recomendaciones: Implementar funciones de interacción entre usuarios, fortalecer programas de afiliación con intérpretes y ofrecer contenido exclusivo para miembros premium. Explorar asociaciones con escuelas de música.

12.2.3 Año 3: Monetización y Estrategia Publicitaria

Enfoque: Implementación de modelos de monetización para intérpretes e instituciones. Desarrollo de estrategias publicitarias para atraer a avisadores y *sponsors*.

Recomendaciones: Refinar los modelos de precios, ofrecer opciones publicitarias más personalizadas para avisadores. Explorar oportunidades de patrocinio con empresas afines a la música docta.

12.2.4 Año 4: Consolidación Nacional y Tecnológica

Enfoque: Consolidar la presencia a nivel nacional en Chile. Implementar mejoras tecnológicas, como funciones de inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas.

Recomendaciones: Expandir la presencia en regiones menos representadas, fortalecer alianzas con instituciones culturales y actualizar la plataforma con características innovadoras basadas en tecnología emergente.

12.2.5 Año 5: Internacionalización y Diversificación

Enfoque: Explorar la internacionalización, especialmente en regiones con una fuerte base de amantes de la música docta. Diversificar los servicios ofrecidos y fortalecer la presencia en eventos culturales.

Recomendaciones: Analizar la expansión a mercados internacionales seleccionados, adaptar la plataforma a múltiples idiomas y explorar asociaciones globales. Considerar la posibilidad de aumentar el capital para respaldar la expansión.

13 FLUJO DE CAJA Y FINANCIAMIENTO

En este capítulo se presenta el flujo de caja y las distintas partidas del modelo financiero que soportan el caso de negocio.

13.1 Flujo de Caja

El flujo de caja para los 5 años, de acuerdo con el plan estratégico, se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15: Flujo de Caja de Conexión Crescendo (en pesos)

	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos		\$ 95.955.000,0	\$ 142.910.000,0	\$ 280.464.000,0	\$ 397.757.250,0	\$ 499.422.337,5	\$ 630.267.194,4	\$ 846.603.614,1
EBIT		\$ -132.002.850	\$ -84.938.900	\$ 7.418.980	\$ 95.214.986	\$ 191.024.658	\$ 317.245.800	\$ 529.392.707
(-) Tc EBIT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 142.765.931
NOPAT		\$ -156.644.850	\$ -111.080.900	\$ -21.723.020	\$ 72.694.986	\$ 141.878.658	\$ 316.615.800	\$ 385.996.776
(+) Depreciación		\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ 2.520.000	\$ 2.646.000	\$ 630.000	\$ 630.000
(-) Capex	\$ -11.710.000	\$ -	\$ -	\$ -1.890.000	\$ -10.630.000	\$ -630.000	\$ -	\$ -
WK		3.700.320	21.164.960	59.076.360	96.175.641	135.777.345	173.888.676	239.074.659
(-) ΔWK		\$ -3.700.320	\$ -37.911.400	\$ -37.099.281	\$ -39.601.704	\$ -38.111.331	\$ -173.888.676	\$ 215.242.195
FCFA	\$ -11.710.000,0	\$ -158.203.170,0	\$ -146.850.300,0	\$ -58.570.301,2	\$ 24.983.281,4	\$ 105.783.327,5	\$ 143.357.124,2	\$ 601.868.971,4
		Valor Residual						378.000
		VP Valor Residual		\$ 106.094				
		Valorización Emprendimiento		\$ 15.694.232				

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el modelo para la valoración de activos de capital (CAPM) para definir el costo de la deuda y luego el modelo de costo medio ponderado del capital (WACC) para la tasa de descuento.

Se agregó a la estimación un "premio por liquidez" (PL) que representa el riesgo en liquidez de la no diversificación en países emergentes como Chile. Además, se incorpora un "premio por start up" (PS), dadas las características del negocio.

La composición de la tasa de descuento (T_d) para el proyecto Conexión Crescendo es la siguiente:

$$T_d = WACC + PL + PS$$

De esta manera, se presenta Tabla 16 con el cálculo de la tasa de descuento para Conexión Crescendo:

Tabla 16: Tasa de descuento Conexión Crescendo

B	2,57
Kd(1-Tc)	10,95%
D/E	125,00%
Rf	5,58%
(Rm-Rf)	5,65%
PL	2,88%
PS	2,00%
wacc	19,90%

Fuente: Elaboración propia

El Beta fue calculado como un promedio entre los Betas de "Software (*Entertainment*)" y "Software (*System & Application*)". Este promedio corresponde a un Beta desapalancado, que luego se apalancó de acuerdo al nivel de deuda/equity que tendría el proyecto.

El costo de la deuda se definió en 15% (incluyendo inflación) con una tasa de impuestos de un 27%. Como se detallará en siguientes subcapítulos, el proyecto se financiará mediante deuda con una institución bancaria de 150 millones de pesos y un aporte de un inversionista ángel de 120 millones de pesos. Con este ratio, se espera mantener el control de la empresa y asegurar financiamiento durante los primeros años del emprendimiento.

La tasa libre de riesgo considera los bonos del banco central en pesos con vencimiento a 5 años, dado el horizonte de evaluación del proyecto.

Respecto al premio por riesgo de mercado, se consideró la cifra para Chile publicada por Damoraran actualizada a julio de 2023⁷.

13.2 Composición de los Ingresos

Los ingresos fueron proyectados para cada formato del modelo de negocios de Conexión Crescendo, considerando un crecimiento esperado en respuesta a las actividades de marketing implementadas en el capítulo 8. Desde el año 3 se espera el mayor incremento de ingresos dados los enfoques estratégicos de hacer crecer la comunidad, fidelizar y retener, e implementar nuevas estrategias de monetización de la plataforma. La proyección de ingresos para los distintos segmentos se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17: Proyección de ingresos de Conexión Crescendo (en pesos)

PUBLICO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Coaching								
	Básico	4.800.000	7.680.000	13.824.000	22.118.400	33.177.600	49.766.400	69.672.960
	Standard	2.800.000	4.480.000	8.064.000	12.902.400	19.353.600	29.030.400	40.642.560
	Premium	675.000	1.350.000	4.725.000	9.450.000	28.350.000	85.050.000	212.625.000
INTERPRETES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
	Perfil Premium	24.000.000	36.000.000	61.200.000	85.680.000	111.384.000	128.091.600	153.709.920
INSTITUCIONES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
	Plan Standard	9.600.000	11.040.000	13.248.000	14.572.800	15.301.440	16.066.512	16.869.838
	Plan Premium	3.600.000	4.140.000	4.761.000	4.999.050	5.748.908	6.036.353	6.338.171
AVISADORES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Visibilidad								
	Básico	14.000.000	21.000.000	44.100.000	57.330.000	65.929.500	69.225.975	72.687.274
	Medio	5.600.000	8.400.000	17.640.000	22.932.000	26.371.800	27.690.390	29.074.910
	Alto	9.200.000	13.800.000	30.360.000	39.468.000	55.255.200	71.831.760	93.381.288
Interacción								
	Clic en aviso	4.200.000	6.300.000	13.230.000	17.199.000	19.778.850	20.767.793	21.806.182
	Vista del anuncio	2.880.000	4.320.000	9.072.000	11.793.600	13.562.640	14.240.772	14.952.811
	Comentario/Compart.	4.800.000	7.200.000	15.120.000	19.656.000	22.604.400	23.734.620	24.921.351
Generación de cont.								
	Vídeo	2.400.000	3.600.000	7.560.000	9.828.000	11.302.200	11.867.310	12.460.676
	Artículo	2.400.000	3.600.000	7.560.000	9.828.000	11.302.200	11.867.310	12.460.676
	Recursos/Aprendizaje	5.000.000	10.000.000	30.000.000	60.000.000	60.000.000	65.000.000	65.000.000
	TOTAL	95.955.000	142.910.000	280.464.000	397.757.250	499.422.338	630.267.194	846.603.614

⁷ Damodaran online

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Fuente: Elaboración propia

Al principio se espera que la mayor fuente de ingresos sea la suscripción Premium de parte de los intérpretes, y conforme aumente el tráfico, la principal fuente de ingresos será el aviso de empresas.

13.3 Costos Operativos

Por un lado, los costos variables corresponden a las comisiones por venta de un 3% de los ingresos, que corresponden a sólo un 5,28% de los costos. En los costos de operación, correspondiente al otro 94,27%, el mayor peso lo llevan remuneraciones, con un 60,32% del total de gastos de los 5 años. Este es el costo más importante para Conexión Crescendo y tiene coherencia con mantener un equipo altamente capacitado que pueda generar y mantener la ventaja competitiva. Un detalle de estos gastos en el periodo de 5 años se presenta en la Tabla 18,

Tabla 18: Costos de Conexión Crescendo (en miles de pesos)

COSTOS VARIABLES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Comisiones por venta	-	2.879	4.287	8.414	11.933	14.983	18.908	25.398
COSTO FIJOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Remuneraciones	-	138.600	145.530	179.928	195.870	205.664	203.695	213.879
Arriendo	-	24.000	25.680	27.478	29.401	31.459	33.661	24.000
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-
Licencia Hubspot CRM	-	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Desarrollo Plataforma Web / SEO	-	10.000	500	650	600	500	500	-2.630
Gestión de Avisos y Google Ads	-	8.400	9.660	10.143	8.100	8.100	8.100	7.928
Publicidad en Instagram y Facebook	-	2.500	2.750	3.025	3.025	3.025	3.025	3.237
Marketing de contenido en RRSS y Plataforma	-	7.100	8.000	8.200	8.200	8.200	8.200	8.593
Marketing presencial: Material POP	-	1.500	1.575	1.650	1.800	1.800	1.800	1.920
Mails Masivos	-	500	700	700	800	800	800	907
Influencers	-	4.000	3.500	4.300	4.500	4.500	4.500	4.787
Gastos Operación	-	-	-	-	-	-	-	1.714.216
Microsoft 365 Premium	-	4.039	337	396	416	416	396	-
Contabilidad	-	10.800	11.340	11.907	12.502	13.127	13.784	-
Insumos básicos operación	-	5.000	5.350	5.725	6.125	6.554	7.013	-
CAPEX	-	-	-	-	-	-	-	-
Computadores	10.710	-	-	1.890	630	630	-	-
Gastos legales	1.000	-	-	-	-	-	-	-
Upgrade capacidades tecnológicas	-	-	-	-	10.000	-	-	-
TOTAL	11.710	225.078	223.561	264.631	290.610	293.415	294.113	1.985.477

Fuente: Elaboración propia

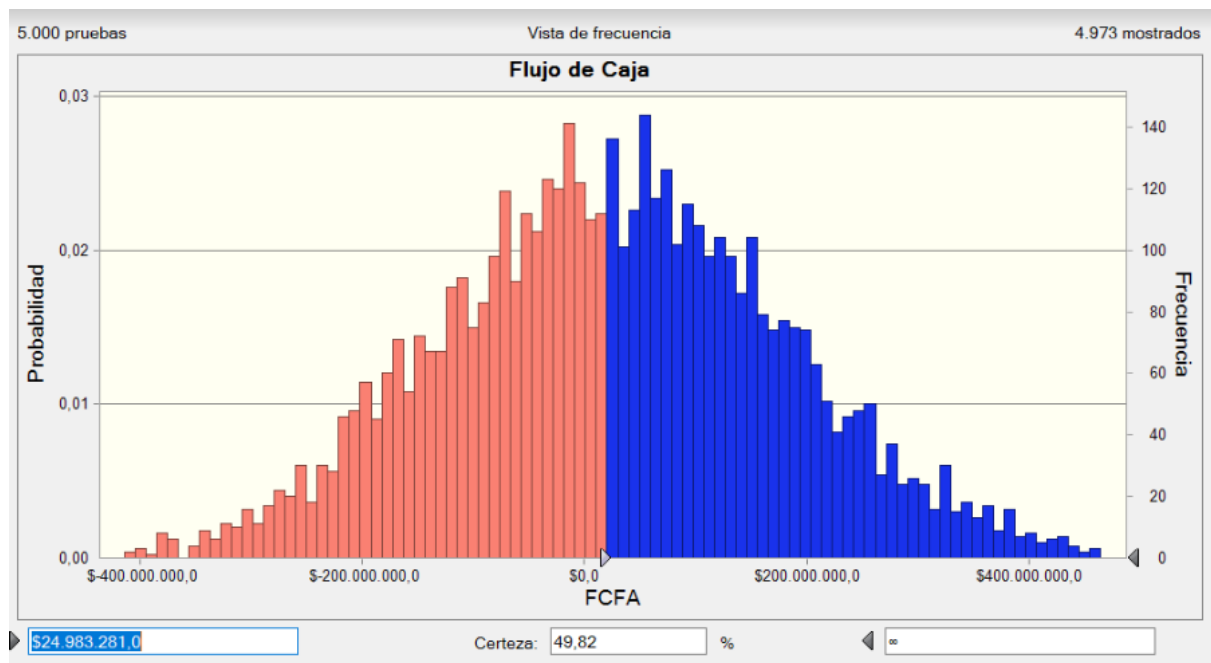
13.4 Simulación Escenario de Montecarlo

Para obtener un análisis de sensibilidad al caso base del caso de negocio, se identificó que las ventas al año 4 corresponden un hito crítico para el crecimiento de la plataforma en los siguientes años, dado que se genera la retención y fidelización en todos los segmentos. Se espera que este año se consolide la plataforma, por lo que externamente si no fue bien recibida y

no se generan las ventas esperadas, se estima que los esfuerzos de marketing no fueron suficientes para cambiar la percepción del mercado y de la música docta, de la forma que la plataforma lo plantea.

De esta forma se corrieron simulaciones a través de la herramienta Crystal Ball para analizar el comportamiento del Flujo de Caja Libre de ese año ante un cambio drástico en los ingresos. Con una distribución normal y una desviación estándar de un 40% en los ingresos, se obtuvieron los resultados de la Tabla 19

Tabla 19: Histograma FCFF del año 4



Fuente: Elaboración propia basado en simulación de Crystal Ball

Como se puede apreciar, la simulación del Flujo de Caja Libre para el año 3 arrojó que en casi el 50% de los casos era posible obtener un valor superior al valor esperado con un cambio en los ingresos del periodo. Se espera que, con el capital invertido en este año, se puedan alcanzar los objetivos del caso base para asegurar el crecimiento futuro de la plataforma.

13.5 Fuentes de financiamiento

Se proyecta realizar un préstamo con una institución bancaria. Este préstamo por una suma de \$150 millones con una tasa de interés del 9% (ya sumada la inflación), amortizado a 5 años.

Adicionalmente, se considera un aporte de capital de la socia fundadora por \$120 millones. Esto con el fin de cubrir la inversión inicial y capital de trabajo necesario.

14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 Conclusiones

El proyecto Conexión Crescendo ha sido impulsado por una profunda motivación de contribuir significativamente al panorama cultural y laboral de la música docta en Chile. Además, se ha cultivado la aspiración de crear un espacio digital moderno y creativo que no solo sirva como plataforma informativa, sino que florezca como un verdadero ecosistema cultural interactivo.

En este contexto, la comunidad no solo es el destinatario, sino un activo co-creador, representando un cambio paradigmático en cómo concebimos y experimentamos la música docta en la era digital.

En el proceso de desarrollo y planificación de Conexión Crescendo, se han identificado diversas oportunidades y desafíos. Entre las principales conclusiones se encuentran:

1. Viabilidad del Proyecto: Se ha determinado que la plataforma tiene una base sólida y viable para contribuir al mundo de la música docta en Chile. La combinación de servicios para diferentes segmentos y el enfoque en la comunidad ofrece una propuesta única.
2. Importancia de la Tecnología: El uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, juega un papel crucial en la entrega de experiencias personalizadas y en la eficiencia operativa. Esto resalta la necesidad continua de mantenerse actualizado con las tendencias tecnológicas.
3. Valor de la Transparencia: La transparencia, identificada como uno de los valores centrales de la marca, se destaca como un elemento clave para ganar la confianza de los usuarios y socios.

14.2 Recomendaciones para una implementación exitosa

Con base en las lecciones aprendidas y las oportunidades identificadas, se presentan las siguientes recomendaciones para garantizar una implementación exitosa:

1. Estrategias de Marketing Continuas: Se recomienda mantener estrategias de marketing dinámicas para atraer y retener a la

comunidad. La publicidad segmentada y colaboraciones con artistas e instituciones pueden ser cruciales.

2. Evaluación Periódica de la Tecnología: Dada la rápida evolución tecnológica, se sugiere una evaluación periódica de las herramientas de inteligencia artificial y otras tecnologías utilizadas. Esto garantizará que la plataforma siga siendo innovadora y eficiente.
3. Fomentar la Participación Activa: Para el éxito continuo, se insta a fomentar la participación activa de la comunidad. La creación de contenido educativo, eventos interactivos y programas de recompensas pueden ser estrategias efectivas.
4. Alianzas Estratégicas: Considerar alianzas estratégicas con otras organizaciones culturales y empresas relacionadas con la música docta para ampliar el alcance y mejorar la oferta de servicios.

Estas conclusiones y recomendaciones se basan en la evaluación de diversos factores y se espera que sirvan como guía para la implementación y mejora continua de Conexión Crescendo en los próximos años.

15 GLOSARIO

- ❖ INE: Instituto Nacional de Estadística (<https://www.ine.cl/>)
- ❖ MINCAP: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (<https://www.cultura.gob.cl/>)
- ❖ ACLICH (Asociación de Cantantes Líricos de Chile (<https://aclich.cl/>))
- ❖ ISL: Instituto de Seguridad Laboral (<https://www.isl.gob.cl/>)
- ❖ SUSESO: Superintendencia de Seguridad Laboral (<https://www.suseso.cl/601/w3-channel.html>)
- ❖ MUSTACH: Music Tech Association Chile (<https://www.linkedin.com/company/mustach/?originalSubdomain=cl>)
- ❖ *Pain points*: problemas con los que se enfrenta el público objetivo y que podrían resolver el producto
- ❖ CRM: Customer Relationship Management.
- ❖ ERP: Enterprise Resource Planning
- ❖ KPI: Key Performance indicator.

16 BIBLIOGRAFÍA

- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES (2017). "Encuesta nacional de participación cultural 2017". Disponible en https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/enpc_2017.pdf.
- MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO MINCAP (2020). "Informe Anual de Estadísticas Culturales del año 2019". Disponible en <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2020/11/23/estadisticas-culturales-informe-anual-2019/#1613149621567-5133714b-77cc>.
- JULIETA BRODSKY, BÁRBARA NEGRÓN, ANTONIA PÖSSEL (2014). "El escenario del trabajador cultural en Chile". Edición Bárbara Negrón. Disponible en https://ec.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2020/10/0_50_El-Escenario-del-Trabajador-Cultural-en-Chile.pdf.
- LEAGUE OF AMERICAN ORCHESTRAS (2016). "Orchestra Facts: 2006-2014 A Study of Orchestra Finances and Operations, Commissioned by the League of American Orchestras. 16 de noviembre de 2016. Disponible en <https://www.arts.gov/sites/default/files/Research-Art-Works-League.pdf>
- OBSERVATORIO DIGITAL DE LA MÚSICA CHILENA (2021). "Informe Caracterización de la Industria musical Chilena 2021". Enero de 2021. Disponible en https://ec.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2021/06/210520_ODMC_Cap_3.pdf.
- OBSERVATORIO DIGITAL DE LA MÚSICA CHILENA (2020). "Informe Caracterización de la Industria musical Chilena 2020". 5 de marzo de 2021. Disponible en <https://ec.cultura.gob.cl/recurso/informe-caracterizacion-de-la-industria-musical-chilena-2020-capitulo-2/>.
- NIELSEN MUSIC (2019). "Year-End Music Report". Enero de 2020. Disponible en https://static.billboard.com/files/pdfs/NIELSEN_2019_YEARENDreportUS.pdf.
- OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES; CLARK, TIM (2010). "Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers". Strategyzer series. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- ARNOLDO C. HAX (2009). "The Delta Model: Reinventing your Business Strategy". Edición Springer de 2010.
- CHRIS ANDERSON (2009). "Free: The Future of a Radical Price". Editorial Hyperion. Primera Edición.

- BRIAN HALLIGAN Y DHARMISH SHAH (2009). "Inbound Marketing: Get Found using google, social media and blogs". Edición ilustrada.
- BROWN, T. (2012). "Visual Change by Design".
- MASSONS, J. (2016). "Finanzas". Editorial Hispano Europea: España.
- COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003). "Marketing de las artes y la cultura". Ariel Patrimonio, Barcelona.

17 ANEXOS

A. Tablas relevantes INE en relación con Cultura

Tabla 20: Número de asistentes a espectáculos musicales con entrada gratuita y pagada, por tipo de espectáculo, según región. 2021/1

REGIÓN	Asistente entrada pagada		
	TOTAL	Tipo de espectáculo ^{/2}	
		Concierto música docta	Concierto música popular
TOTAL	229,336	42,894	186,442
Arica y Parinacota	400	150	250
Tarapacá	60	-	60
Antofagasta	10,690	3,387	7,303
Atacama	361	261	100
Coquimbo	1,185	775	410
Valparaíso	8,612	2,119	6,493
Metropolitana	138,513	13,066	125,447
O'Higgins	3,173	905	2,268
Maule	5,783	1,956	3,827
Ñuble	13,430	5,110	8,320
Biobío	17,204	6,278	10,926
La Araucanía	12,795	4,785	8,010
Los Ríos	1,900	1,550	350
Los Lagos	14,120	2,152	11,968
Aysén	210	-	210
Magallanes	900	400	500

Tabla 21: Número de asistentes a espectáculos musicales con entrada gratuita y pagada, por tipo de espectáculo, según año. 2017 - 2021/1

AÑO	Asistente entrada gratuita y pagada		
	TOTAL	Tipo de espectáculo ^{/2}	
		Concierto música docta	Concierto música popular
2017	3,314,642	568,960	2,745,682
2018	3,445,932	556,917	2,889,015
2019	2,760,521	443,778	2,316,743
2020 ^{/3}	499,926	90,288	409,638
2021 ^{/3}	229,336	42,894	186,442

Tabla 22: Número de funciones de espectáculos musicales por tipo de espectáculo

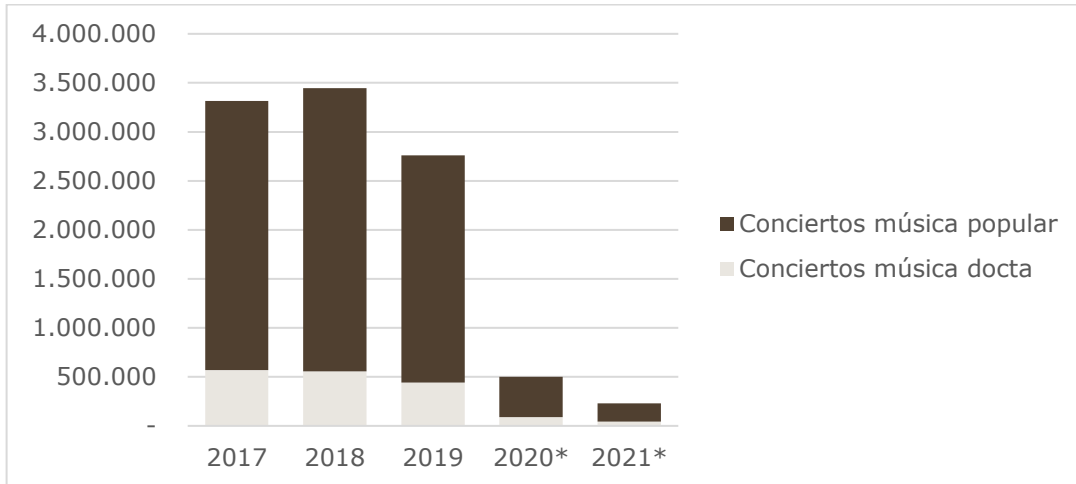
AÑO	Funciones		
	Tipo de espectáculo		
	TOTAL	Concierto música docta	Concierto música popular
2017	4.786	1.444	3.342
2018	5.073	1.565	3.508
2019	4.511	1.486	3.025
2020 ^{/3}	664	132	532
2021 ^{/3}	1.029	262	767

Tabla 23: Número de funciones de espectáculos musicales, por tipo de espectáculo, según región. 2021/1

REGIÓN	Funciones		
	TOTAL	Tipo de espectáculo ^{/2}	
		Concierto música docta	Concierto música popular
TOTAL	1.029	262	767
Arica y Parinacota	2	1	1
Tarapacá	2	-	2
Antofagasta	35	15	20
Atacama	8	5	3
Coquimbo	16	9	7
Valparaíso	99	28	71
Metropolitana	420	62	358
O'Higgins	38	6	32
Maule	70	12	58
Ñuble	32	13	19
Biobío	118	45	73
La Araucanía	82	31	51
Los Ríos	28	21	7
Los Lagos	70	12	58
Aysén	5	-	5
Magallanes	4	2	2

B. Asistentes a eventos de música en vivo por año (2017-2019)

Ilustración 4: Asistentes a eventos de música en vivo por año (2017-2019)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe Anual de Estadísticas Culturales 2019 (MINCAP)

C. Pautas y Notas de Entrevistas en Profundidad y *Focus Group*

Focus Groups

(a) Intérpretes de música docta

Fecha de realización: 23-09-2023

Duración: 50 minutos

Participantes:

- Tatiana Godoy, titulada de interpretación de canto lírico (soprano) de la Universidad de Chile. Ha trabajado cantando en diferentes teatros y haciendo coros en Corporaciones Municipales por más de 8 años.
- Confidencial, grado de licenciatura en canto (soprano) de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Trabaja cantando en variadas presentaciones, haciendo coros y en clases particulares.
- Confidencial, de profesión cantante (lírico y popular). Trabaja formando coros y realizando clases particulares.

Pauta de temas:

1. Experiencia como intérprete de música docta
 - ¿Cómo funciona el proceso de encontrar oportunidades?
 - ¿Cómo es el proceso en general?
 - ¿Qué es lo más molesto del proceso?
 - ¿Es muy competitiva la industria? ¿Hay sentido de comunidad entre intérpretes/músicos?
 - ¿Qué cree que es lo que más valora el público al asistir a un evento de música docta?
2. Opiniones sobre el uso de la tecnología en la industria y el mundo
 - ¿Ha usado tecnología en alguna interpretación?
 - ¿Cómo cree que la tecnología puede ayudar al desarrollo de la industria chilena?
 - ¿Cómo ha sido su experiencia con herramientas digitales para encontrar oportunidades?
- 3. Presentar al modelo**
 - ¿Cree que una plataforma de comunidad online para la música docta, donde se pueden crear perfiles y buscar oportunidades de trabajo en espectáculos con empresas y con Corporaciones Culturales y Teatros, ayudaría a la industria a fluir mejor?

- ¿Cómo cree ayudaría para mejorar las condiciones laborales de la industria?
- ¿Cree que mejoraría la comunicación entre las partes?
- ¿Cree que exista un interés por parte de los intérpretes en ser parte de esto?
- ¿Y de las empresas productoras que participan?
- ¿Y de los teatros o corporaciones culturales?

Notas del *Focus Group*:

- Se debe invertir mucho del propio bolsillo de el/la intérprete para postular a una audición, pagar a pianista, grabación y fotografía para producir un buen portfolio, que es diferente para cada postulación (se invierte varias veces).
- Pocas oportunidades, y cuando se hacen audiciones llaman directamente a alguien. Te investigan "si te conocen", es difícil que se abran audiciones para gente nueva, es círculo muy cerrado.
- Hay pocas oportunidades para lugares donde te contratan fijo, con contrato a largo plazo. En 2019 se abrieron dos cupos en coros y se dijo que se harían audiciones, se llamaron a dos personas para cubrir temporalmente los cupos, pero finalmente se mantuvieron ahí y no se hicieron. Eso pasa mucho en el medio, la selección "a dedo".
- El medio es MUY competitivo y poco colaborativo entre colegas intérpretes, no existe una comunidad, muchos se "aserruchan el piso" para alcanzar las oportunidades.
- La gente busca con la música y los eventos artísticos "plasmarse" algo, sentir algo. El intérprete necesita poder comunicar y la gente entender y recibir el arte.
- La gente siente la ópera como algo muy lejano, pero cuando asisten a ver una, la gente les dice que conectan mucho con la obra, porque son en general los temas de las óperas son temas muy cotidianos. Conectan con los sentimientos a nivel emocional y con el contenido. No se debe solamente "escuchar" algo bonito, la ópera a través de la experiencia audiovisual te genera sentimientos más profundos.
- Uso de la tecnología en presentaciones: todo lo que enriquezca la puesta en escena es positivo, pero no debe distraer la interpretación.
 - o En "Flauta Mágica" se mostraron videos detrás de la presentación, pensado para niños, entonces fue más entretenido para el público.
 - o En óperas, ayuda en general para ambientar muy efectivamente (pantallas).

- El uso de subtítulos en las interpretaciones es muy eficaz en hacer conectar a las personas con la historia y con la interpretación. Refuerza positivamente el fin último.
- La tecnología puede ayudar a que sea más masivo. Puede ayudar a ahorrar espacio de escenografía, a ser menos costosa una producción, a grabar óperas y compartirlas, para acercarla a la gente. Abaratar costos para hacer más producciones.
- Hacer más cercana la ópera ya que normalmente no nace mucho de la gente ir a ver una ópera. En general “caen” en una ópera y les termina gustando en general, sobre todo si hay soporte tecnológico que enriquezca su experiencia.
- Herramientas digitales útiles para encontrar oportunidades: no hay muchas páginas que ayuda. En general es boca a boca.
 - Suscripciones gratis han sido buenas, te meten en una categoría y te muestran para acceder a oportunidades. Estas herramientas están para oportunidades fuera del país solamente.
- Afuera (de Chile) existen privados que te becan, aunque muy pocos. No es una opción muy abierta a personas.
- Quiénes usan más la tecnología: en el Municipal de Santiago (RRSS) para convocatorias (solistas anualmente, coros), pero hay poca renovación. Pero en general funciona el boca a boca, no hay una plataforma de información. “Si conoces gente y te enteras, bien, si no, no”.
- Corporaciones regionales tienen orquestas más estables, pero intérpretes no, se eligen a dedo. Te llaman y te mandan las condiciones. Además, te pagan lo mismo a pesar de tu experiencia, o certificación, te discriminan mucho (hay coristas de primera y segunda categoría). La diferencia es muy injusta dentro de un mismo coro y la información es cerrada.
- Posible plataforma de comunidad online para Chile: sí ayudaría, para que todo sea MÁS JUSTO. Que se dé a conocer la información. Sobre todo, para enterarse de las obras que se vienen a futuro, y prepararse y postular.
 - Postulaciones a veces ni siquiera respetan sus propias bases. Piden presentar cosas adicionales que no te habían dicho para postular. No las llevas preparadas, porque se tienen que preparar para presentarlas bien. “Eso pasa siempre”.
 - La plataforma ayudaría a que se respete, que todo sea claro.
 - Plataforma nacional: posibles audiciones dentro del país estarían obligados a ponerlo ahí. Ayudaría a ordenar cuando se abre una vacante.
 - Poner la pauta de evaluación “uno nunca se sabe qué es lo que van a evaluar”. En ningún lado te entregan FEEDBACK de tus

postulaciones, o tu puntaje. Y aunque lo pidas, no te lo entregan. Por eso todo se sospecha y todo termina siendo poco transparente (“todo muy arreglado”). Muy subjetiva la percepción de calidad del intérprete en Chile.

- Sí existiría interés de intérpretes. Como postulaciones son videos, el asunto del perfil sería muy útil (subir videos, información). “Así también la gente no inventa cosas que ha hecho”. Que se pueda corroborar lo que dices que hiciste, tu experiencia, etc.
- Aquí (Chile) siempre se ganan los puestos los mismos, nadie nuevo. Entonces en postulaciones te piden muchos años de experiencia, pero es imposible con las pocas oportunidades que hay.
- La gente cuando te invita a cantar, nunca te dicen cuánto te van a pagar (transparencia). “Cuando te invitan a cantar casi que se ofenden porque tú preguntas cuánto te van a pagar”.
- “Hay que darle oportunidad a la gente joven y a los nacionales”. “Hay gente en Chile, y muy buena”.
- En procesos de audiciones se sabe informalmente quién se asignó el rol, por ejemplo, y no le dicen a nadie más. Se anuncian grandes concursos en las redes, etc. Pero al final está todo ya asignado

(b) Público general (aficionados música docta)

Fecha de realización: 16-09-2023

Duración: 45 minutos

Participantes (características):

- Mujer de 38 años, profesional de la ingeniería y aficionada al teatro.
- Hombre, 40 años, músico profesional y aficionado de música docta.
- Hombre, 29 años, profesional joven del área de las artes.
- Mujer, 34 años, profesional joven aficionada.
- Hombre, 45 años, profesional, funcionario público y aficionado a la música docta.

Pauta de temas:

1. Concepto de música docta

- ¿A qué asocian el concepto de música docta?
- ¿Qué es lo que les gusta de asistir a un evento de este tipo?
- ¿Qué valoran en su experiencia general en estos eventos?

- ¿Cómo se informan de estos eventos?
- 2. Contenido y canales de información
 - ¿Se mantienen informados sobre el desarrollo de esta industria, los eventos, etc.? ¿Por medio de qué canales?
 - ¿Qué tipo de contenido relacionado consumen?
- 3. Presentar al modelo**
 - ¿Cree que una plataforma de comunidad online para la música docta, donde se pueden crear perfiles y buscar oportunidades de trabajo en espectáculos con empresas y con Corporaciones Culturales y Teatros, ayudaría a la industria a fluir mejor?
 - ¿Cómo cree ayudaría la generación de contenido relacionado con tendencias, uso de la tecnología, nuevos talentos, entre otros?
 - ¿Existiría interés por participar activamente en una plataforma confiable de la industria chilena?
 - ¿Qué valoraría al momento de contar con una plataforma de este tipo?

Notas: Tomadas físicamente en cuadernillo.

Entrevistas en Profundidad

(a) Entrevista Patricio Sabaté

Presentación:



Patricio Sabaté, Barítono. Estudió en la Facultad de Artes de la Universidad de Chile. Actualmente es profesor de la cátedra de Interpretación Superior en canto en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Se perfeccionó en Suiza con el maestro Bruno Pola. Fue Becado por los Amigos del Teatro Municipal en 1994; nominado a los premios: Asociación de Periodistas de espectáculos APES 2004 y Altazor 2011; reconocido como "Mejor Solista Nacional" en el 2008 por el Círculo de críticos de Arte de Valparaíso y premiado por el Círculo de Críticos de Arte de Chile en los años 2009 y 2014. Es también Secretario General en la Corporación Cultural Nuevo Mundo, de la sexta región.

Fecha de realización: 22-09-2023

Pauta de temas:

1. Introducción

- Agradecimientos y explicación de la entrevista
- Información sólo será usada para el trabajo
- Consultar si hay algún problema con grabar
- Presentación del entrevistado y datos personales

2. Experiencia como intérprete de música docta

- ¿Cómo funciona el proceso de encontrar oportunidades?
- ¿Cómo es el proceso en general?
- ¿Qué es lo más molesto del proceso?
- ¿Es muy competitiva la industria? Hay sentido de comunidad entre intérpretes/músicos?

3. Experiencia como docente de música docta

- ¿Cuál cree es el principal problema para los alumnos o intérpretes egresados que están en la industria?

4. Experiencia como productor para la industria de música docta

- ¿Cómo es el proceso normalmente para encontrar oportunidades?
- ¿Cuáles son sus principales problemas como productor?

- ¿Cómo es la comunicación con la contraparte/cliente? ¿Cree que se podría mejorar?
 - ¿Que cree que es lo que más valora el público al asistir a un evento de música docta?
5. Opiniones sobre el uso de la tecnología en la industria y el mundo
- ¿Ha usado tecnología en alguna interpretación?
 - ¿Cómo cree que la tecnología puede ayudar al desarrollo de la industria chilena?
 - ¿Cómo ha sido su experiencia con herramientas digitales para encontrar oportunidades (como Operabase)?

6. Presentar al modelo

- ¿Cree que una plataforma de comunidad online para la música docta ayudaría a la industria a fluir mejor?
- ¿Cómo cree ayudaría para mejorar las condiciones laborales de la industria?
- ¿Cree que mejoraría la comunicación entre las partes?
- ¿Cree que exista un interés por parte de los intérpretes en ser parte de esto?
- ¿Y de las empresas productoras que participan?
- ¿Y de los teatros o corporaciones culturales?

Notas de la entrevista:

- Teatros normalmente está tipificados (Clase A, clase B, etc.)
- Fundación Ibañez-Atkinson (fundación privada que usualmente beca a intérpretes): Cooptan sus becados, les traen profesores, con mucho poder adquisitivo, becan a intérpretes y, al mismo tiempo, financian al Teatro Municipal de Santiago. Entonces presionan al Teatro a tener a sus becados en los espectáculos.
- Llamados a concursos abiertos: no es la regla general en la industria. Las elecciones en sinfónicas son siempre a dedo.
- Teatro Municipal de Santiago tiene un sindicato fuerte, sólo por esa razón hacen llamados a concursos abiertos más regularmente.
- Plataforma digital Operabase (funciona como vitrina para intérpretes y tiene opciones de creación de perfiles y conectarse con agentes y oportunidades en el extranjero, Patricio tiene perfil de hace muchos años en ésta). Funciona como Plataforma de información, conecta Agencias, Intérpretes y Teatros. Cumple su objetivo, uno arma su

vijae de postulación conversando directamente con las agencias y diciéndoles cuándo estarán en dicha zona o país para que lo escuchen.

- En relación a empresas privadas y desarrollo de espectáculos de música docta: BHP Billiton por ejemplo quiere mitigar impactos de sus proyectos y tiene fondos sociales, por lo tanto hace conciertos, eventos. Etc. Se da.
- La Corporación Cultural Nuevo Mundo (donde es Secretario General) recién va pasar a la glosa ministerial de MINCAP (existían 5 cupos a nivel nacional), esto ayuda a reducir la burocracia y pedir financiamiento público de manera más expedita.
- Con respecto a potencial plataforma online: Sería buena idea que corporaciones culturales presenten sus líneas editoriales (para ver en qué se enfocan).
 - o Que cantantes incluyan su repertorio, suban videos y sus perfiles.
- Hay posibilidad de que orquestas puedan asociarse para mejorar las posibilidades de financiamiento por parte del MINCAP. Orquesta Marga Marga lograron asociarse con otras y lograron que el Ministerio los pasara a la glosa ministerial.
- Con respecto a infraestructura: las orquestas usan las salas acústicas para presentarse, no tiene que ser un teatro hecho para dar presentaciones.
- Las orquestas piden a las municipalidades que promocionen los eventos que se realizarán en su comuna/región, pero son pésimos realizando este trabajo. Encargados de comunicaciones de municipalidades no hacen este trabajo y a veces se realizan eventos de los que nadie sabe, o llega poco público y que no llega público. El evento igualmente ya está financiado, entonces la orqueta saca fotos, registra gastos de su proyecto y continua.
- Proyectos de fondos concursable: normalmente se presentan productoras, y los fondos entregan el 20% de autogestión (MINCAP financia 80% y el otro 20% hay que encontrar financiamiento, propio o de privados).
- Con respecto a Empresas. Empresas contratan a productoras, las productoras van por el boca a boca, no existen plataformas de soporte de información del mercado.
 - o Por ejemplo, productora Fábula: iban a contratar a todas las personas afuera, pero un contacto del productor musical de

Fábula habló con una persona, contrató artistas locales y así se hizo película "El Conde".

- Alcance publicitario es IMPORTANTE para el éxito de un evento.
- Preguntas de grandes empresas: ¿Qué vas a hacer tú?; ¿A cuánta gente voy a llegar? Si son muy pocos, entonces no.
- Asociar la cata de vino con un concierto o música clásica, existen empresa que lo hacen.

(b) Entrevista Patricio Saxton

Presentación:



Director General artístico en UNREALSTAGE & PLAYSTAGE, Licenciado en educación, intérprete superior de Canto Lírico en la escuela CNIPAL, Marseille, Francia, y creador de la Opera "Miel". Ha realizado variados eventos de música docta con apoyo de su empresa de desarrollo tecnológico. Experiencia variada como tenor en el mundo.

Fecha de realización: 25-09-2023

Pauta de temas:

1. Introducción

- Agradecimientos y explicación de la entrevista
- Información sólo será usada para el trabajo
- Consultar si hay algún problema con grabar
- Presentación del entrevistado y datos personales

2. Experiencia como intérprete de música docta

- ¿Cómo funciona el proceso de encontrar oportunidades?
- ¿Cómo es el proceso en general?
- ¿Qué es lo más molesto del proceso?
- ¿Es muy competitiva la industria? Hay sentido de comunidad entre intérpretes/músicos?

3. Experiencia como productor para la industria de música docta

- ¿Cómo es el proceso normalmente para encontrar oportunidades?
- ¿Cuáles son sus principales problemas como productor?

- ¿Cómo es la comunicación con la contraparte/cliente? ¿Cree que se podría mejorar?
 - ¿Qué cree que es lo que más valora el público al asistir a un evento de música docta?
4. Opiniones sobre el uso de la tecnología en la industria y el mundo
- ¿Ha usado tecnología en alguna interpretación?
 - ¿Cómo cree que la tecnología puede ayudar al desarrollo de la industria chilena?
 - ¿Cómo ha sido su experiencia con herramientas digitales para encontrar oportunidades (como Operabase)?

5. Presentar al modelo

- ¿Cree que una plataforma de comunidad online para la música docta ayudaría a la industria a fluir mejor?
- ¿Cómo cree ayudaría para mejorar las condiciones laborales de la industria?
- ¿Cree que mejoraría la comunicación entre las partes?
- ¿Cree que exista un interés por parte de los intérpretes en ser parte de esto?
- ¿Y de las empresas productoras que participan?
- ¿Y de los teatros o corporaciones culturales?

Notas de la entrevista:

- Bien precaria la industria nacional, estado no protege a los artistas. Difícil hacer en Chile carrera.
- En Francia uno tiene un "Coje de espectáculo" ("intermitencia espectáculo", Francia). Cuando quedas sin sueldo/eventos, el gobierno te ayuda para solventar gastos (sólo para el ámbito artístico). Experiencia entrega boletines, y con eso el Estado te subsidia. Protección a los artistas. Debe juntar una cantidad de horas, se sabe que el artista no va a tener un trabajo estable todo el año.
- Teatro municipal hal colegas que trabajan 2 llamados al año, y con eso no vives.
- Es MUY esporádico. La carrera de un artista lírico en Chile es deplorable.
- La universidades tienen mucha responsabilidad: dan la carrera pero no tienen buena empleabilidad.

- Las carreras no pueden durar 10 años y mal preparados. Hay una frustración de parte de los alumnos.
- Los teatros no se hacen cargo de la gente que sale localmente, prefieren traer internacionales antes de darle trabajo a jóvenes artistas chilenos, muy elitista.
- Además estamos en el fin del mundo, poco público, poco esfuerzo de los teatros de hacer cosas nuevas para llegar a nuevas audiencias. Con otras cosas los teatros
- "Opera es sinónimo de aburrimiento, de fome, de caro, de elite." Hay que darle un vuelco con nuevas tecnologías.
- Fundación Atkinson existe en Chile, pero es más fuegos artificiales que ayuda real. Es para fortalecer su nombre. Ellos potencian a sus chicos, como un grupo cerrado. Ocupan el Teatro Municipal de Santiago para fines particulares, y hacen audiciones para su gente solamente.
- La música clásica está apoderada por la derecha, y la folklórica por la izquierda. Visión viniendo desde Francia: acá en Chile está muy politizada la cultura musical, es ridículo.
- Las temáticas de la Opera son historias simples, de gente común y corriente, nada de intelectual.
- Con su empresa: hicieron opera en cuarentena, ganaron Next Classic Music de Holanda, 3 operas chicas por digital. Metieron una influencer con millones de seguidores, y promocionó la operas en RRSS. Esto provocó que un crítico del Mercurio lo contactar diciendo que eso era un error y que no lo hiciera, a pesar del éxito que tuvo.
- A los críticos (de música docta) no les gusta la tecnología, lo quieren todo a la antigua. Las obras tienen que ser cercanas, no hay que alejarlas, no hacerlas de museo.
- Hay GENTE que se opone, estos "puristas". "Críticos de "Chile", es una agrupación que dan premios anualmente. Sus críticas son añejas. Mario Córdova, última crítica que hizo, le dije que "era un obtuso". Que se fuera a EEUU, y apoyara los nuevos artistas. El otro día hizo una crítica al Cisne Negro y le puso de título "El Negro Bueno". Tienen una idea obtusa de la creatividad.
- La gente que arma los eventos tienen miedo a la crítica, también por el dinero, si tienen fundaciones dando dinero tienen que apoyarlos, mucho conflicto de interés y corrupción.

- El estándar de las empresas es alto, más que los mismo teatros. Se mueven por dinero, pero no es más cultural que de dinero.
- Los servicios que entrega con su empresa de tecnología: lo que más les interesa es la marca, segundo la tecnología, tercero el impacto y después lo cultural.
 - Las cosas interesantes que se realizan son casi que autogestión. Por eso las universidades tienen responsabilidad, no realizan investigación y no se actualizan. Ellos (su empresa de tecnología) sí hacen investigación.
 - Ejemplo: El Teatro Municipal tiene una pantalla, las empresas llegan con nueva tecnología y se asustan porque piensan que dejarán a mucha gente sin pega. Pero no es así, se puede capacitar a la gente para que la gente use a nueva tecnología. Tecnología puede aportar la rapidez, eficiencia para su funcionamiento (los teatros).
- Teatros son reacios a probar nuevas tecnologías en relación al arte. Prefieren quedarse todo como siempre se ha hecho.
- Sobre el proyecto: Teatros no se compran entre ellos (ejemplo de Escena Digital). No le ha resultado, difícil venderse.
 - No hay en Chile agentes. Si uno abre una plataforma de agencia, se empieza a tener una cantidad de artistas donde la plataforma y la entidad puedan ver los artistas.
 - Falta una plataforma que tenga perfiles, que se cobre alguna comisión, se le cobre como agencia a la persona.
 - Ejemplo: una niña en Europa hizo OPERA LIFE, donde entrevista gente de la industria lírica, es cantante joven, es generadora de contenido.
 - Hay que captar a nuevas audiencias.

(c)Entrevista Subdirectora Corporación de Artes y Cultura

Presentación:

Subdirectora Corporación de Artes y Cultura de comuna de la Región Metropolitana, zona norte. Su responsabilidad principal recae en la planificación, gestión y administración de la oferta cultural de la comuna, con enfoque en el desarrollo de la música y coros con la participación de vecinos.

Fecha de realización: 14-09-2023

Pauta de temas:

1. Introducción

- Agradecimientos y explicación de la entrevista
- Información sólo será usada para el trabajo
- Consultar si hay algún problema con grabar
- Presentación del entrevistado y datos personales

2. Experiencia como institución cultural en relación a la música

- ¿Cómo es el proceso normalmente para definir la oferta cultural de eventos musicales?
- ¿Cómo es la recepción del público ante eventos de orquestas, coros y óperas (música docta) organizadas por la Corporación y/o la Municipalidad?
- ¿Cuáles son sus principales problemas como institución organizadora?
- ¿Cómo es la comunicación con los proveedores? ¿Cree que se podría mejorar?

3. Opiniones sobre el uso de la tecnología en la industria y el mundo

- ¿Ha usado tecnología en algún evento de música docta?
- ¿Cómo cree que la tecnología puede ayudar al desarrollo de la industria chilena cultural?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con herramientas digitales para promocionar y/o gestionar/desarrollar estos tipos de eventos?

4. Presentar al modelo

- ¿Cree que una plataforma de comunidad online para la música docta ayudaría a la industria a fluir mejor?
- ¿Cómo cree ayudaría a mejorar la oferta de eventos de música docta para el público comunal? ¿Cree que mejoraría la comunicación entre las partes involucradas en la organización/producción?

- ¿Cree que exista un interés por parte de los teatros y/o corporaciones culturales?

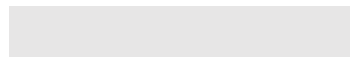
Notas: Tomadas físicamente en cuadernillo.

D. Cuadro de evaluación de atributos para competidores

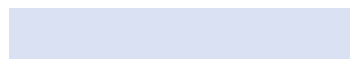
COMPETIDORES / SUSTITUTOS		Escena Digital	Teatro Municipal de Santiago (RSS y web)	Operabase	PromocionMusical.es
ATRIBUTOS EVALUADOS	Transparencia y Facilitación de la Comunicación	<p>Media:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se permite creación de perfiles de empresas e intérpretes, pero no fomenta la comunicación de ninguna forma - Se comercializan obras/producciones completas, ofreciendo presupuestos referenciales y qué incluyen. Poca variedad denota poco éxito (sólo 2 óperas disponibles, entre 6 a 7 años de antigüedad) - Ofrece "Toolkit" básico de contratos tipos de exportación de arte, pero sólo sirven para grandes coproducciones (teatros y agrupaciones entre países) 	<p>Media</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medio más popular para identificar oportunidades en la industria local - Transparencia limitada: se comunican audiciones, aunque con poco plazo de antelación y sin mayores detalles (evaluación, sueldo ofrecido a artistas) - Sólo es para este teatro en particular 	<p>Media</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de perfiles con variada información y medios audiovisuales, presentados de forma ordenada para cada intérprete - Se presentan datos de contacto y agentes de cada artista, pero no se incentiva participación conjunta 	<p>Débil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de perfiles gratuitos, pero sólo es una plataforma laboral global para artistas - No se garantiza transparencia ni comunicación directa entre instituciones e intérpretes
	Accesibilidad y Difusión	<p>Débil</p> <ul style="list-style-type: none"> - No difunde la música docta ni los eventos disponibles, funciona solamente como plataforma de e-commerce - Disponible solamente para Latinoamérica 	<p>Media</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accesible para el público general de Chile, con información de las presentaciones y catálogo de obras durante el año - No se promociona en general la música docta con contenido innovador, sólo informativo para cada espectáculo 	<p>Media</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información disponible para públicos general como cartelera de presentaciones en distintos teatros y países del mundo - No hay promoción activa de la música docta y no cambia su visión tradicionalista y poco innovadora al presentar estos contenidos 	<p>Débil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noticias de la música en general, para todos los géneros y gustos - Música docta casi inexistente y se limita sólo a temas de actualidad y poco profundos

	Facilitación de Colaboración y Networking	Débil - Perfiles funcionan como vitrinas para artistas y agrupaciones, pero no se fomenta el trabajo conjunto ni el <i>networking</i> (sólo como plataforma laboral) - Precio alto de suscripción limita la variedad ofrecida	Débil - No hay creación de perfiles ni fomento de colaboración, sólo funciona como plataforma informativa para intérpretes para oportunidades laborales	Débil - Plataforma más confiable y con variedad de artistas y teatros, permite contactar a agentes y teatros para poder agendar audición o posible colaboración - Funciona sólo como vitrina para intérpretes y teatros, sin valor agregado para fomentar la colaboración y <i>networking</i> - Casi inexistente oferta para Latinoamérica y Chile en particular	Débil - No se fomenta colaboración: plataforma laboral estática
INFORMACIÓN RELEVANTES	Precios	Anuales: - Perfil gratuito limitado para todos (permite crear perfil sin información). Perfiles son verificados. - Intérpretes: USD 100/año - Teatros: Plan standard de USD 500 y Premium de USD 800 (varía cantidad de información a incluirse para promocionar)	Totalmente gratuita	Anuales: - Perfil gratuito limitado para todos (permite crear perfil sin información). Perfiles son verificados. - Intérpretes: Plan Premium de EUR 10/mes - Agrupaciones artísticas: Plan PRO de EUR 1.500/año - Agentes: Herramienta de casting para agentes por EUR 850/año	Totalmente gratuita
	Observaciones	- 9 perfiles de intérpretes chilenos, sólo 5 residentes en el país - Funciona tanto para obras de música docta como para obras de teatro	- Fuente laboral relevante para la industria - Lo que hace el Teatro Municipal es relevante para todos los intérpretes ya que marca tendencias en cuanto a los procesos para generar oportunidades de trabajo y espectáculos	- Mucha variedad global, pero débil para Chile y la región - Bueno para comercializar agrupaciones artísticas hacia el extranjero, pero sólo para grandes producciones	- Medio de noticias genérico de la industria musical, con poco contenido para la música docta

Relevantes para segmento de 2 y 3 (Intérpretes y Empresas e Instituciones Organizadoras)



Relevante para Segmento 1 (Público)



E. Ejemplo de Informe A3 de Lean

1	Título: <i>De que estamos hablando</i>	<i>Fecha</i>	<i>Propietarios</i>
2	Contexto <i>-¿Por qué hablamos de eso?</i> <i>-Que quiere contar el autor del A3</i>	6	
3			
		7	
Situación Actual <i>- Descripción medible de lo que se quiere cambiar</i> <i>- Propósito Dar Sentido a la historia -Necesidad de/ Negocio Estrategia? Operacional?</i>	8		
4			Plan de Acción <i>-Cuáles serán las principales acciones y resultados en el proceso de implementación, en qué secuencia?</i>
		Objetivos <i>-Comprender que del GAP podemos ganar</i> <i>-Redactar objetivos (SMART)</i>	Seguimiento
5		<i>-Como garantizamos que logremos alcanzar las metas.</i> <i>-Como sincronizaremos el trabajo a realizar</i> <i>-Como vamos a medir el resultado</i>	
		Análisis <i>-¿Cómo funciona actualmente?</i> <i>-¿Dónde debemos focalizar?</i> <i>-¿Cuál es la(s) causa(s) raíz?</i>	

F. Descripción de cargos según modelo de selección por competencias

(i) Líder de Mejora Continua

Objetivo del Puesto: El Líder de Mejora Continua en Conexión Crescendo es responsable de diseñar e implementar estrategias para optimizar la eficiencia operativa y promover una cultura de mejora continua en toda la organización.

Responsabilidades Principales:

1. Diseño y Ejecución de Proyectos de Mejora Continua:

- Identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos y eficiencia operativa.
- Liderar proyectos de mejora continua, desde la identificación de problemas hasta la implementación de soluciones.

2. Análisis de Datos y Métricas:

- Utilizar datos para evaluar el desempeño operativo y proponer mejoras basadas en análisis cuantitativos.
- Establecer y monitorear KPIs para medir el éxito de iniciativas de mejora continua.

3. Coordinación de Equipos:

- Colaborar con los líderes de cada área para implementar cambios efectivos.
- Facilitar sesiones de trabajo en equipo y entrenar a los empleados en metodologías de mejora continua.

4. Cultura de Mejora Continua:

- Fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.
- Impulsar la participación y la retroalimentación de los empleados en iniciativas de mejora.

Competencias Técnicas:

- **Gestión de Proyectos:** Experiencia en la gestión y ejecución de proyectos de mejora continua.
- **Análisis de Datos:** Habilidad para analizar datos y utilizar herramientas analíticas para la toma de decisiones.
- **Conocimiento Lean:** Familiaridad con los principios Lean y otras metodologías de mejora continua.

Competencias Blandas:

1. **Comunicación Efectiva:** Habilidad para comunicar ideas de manera clara y persuasiva.
2. **Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a cambios y mantener una mentalidad abierta hacia nuevas ideas.
3. **Trabajo en Equipo:** Habilidad para colaborar con diferentes equipos y liderar iniciativas de manera colaborativa.
4. **Orientación a Resultados:** Enfoque en alcanzar objetivos y medir el impacto de las mejoras implementadas.
5. **Resolución de Problemas:** Habilidad para identificar problemas y proponer soluciones efectivas.
6. **Orientación al Cliente Interno:** Compromiso con satisfacer las necesidades internas de los empleados y mejorar su experiencia en la organización.

(ii) Líder de Desarrollo

Objetivo del Puesto: El Líder de Desarrollo en Conexión Crescendo es responsable de liderar el equipo de desarrollo y garantizar la implementación efectiva de nuevas funcionalidades y mejoras en la plataforma.

Responsabilidades Principales:

1. Gestión del Equipo de Desarrollo:

- Supervisar y liderar un equipo de desarrolladores, asegurando la cohesión y la productividad.
- Colaborar con otros líderes para alinear estrategias y objetivos.

2. Planificación y Ejecución de Proyectos:

- Gestionar el ciclo de vida completo de desarrollo de software, desde la planificación hasta la implementación.
- Colaborar con otros departamentos para entender las necesidades y traducirlas en soluciones tecnológicas.

3. Garantía de Calidad y Mejora Continua:

- Implementar prácticas de garantía de calidad para asegurar un alto estándar en el desarrollo de software.
- Identificar áreas de mejora y proponer soluciones efectivas.

4. Liderazgo Técnico:

- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y tecnologías en desarrollo de software.
- Facilitar la formación y el desarrollo del equipo en nuevas tecnologías y metodologías.

Competencias Técnicas:

- **Desarrollo de Software:** Experiencia sólida en el desarrollo de aplicaciones web y móviles.
- **Gestión de Proyectos:** Habilidad para liderar proyectos de desarrollo de principio a fin.
- **Conocimiento Tecnológico:** Familiaridad con tecnologías actuales y emergentes en desarrollo de software.

Competencias Blandas:

1. **Liderazgo:** Capacidad para inspirar y guiar al equipo hacia objetivos comunes.
2. **Comunicación Efectiva:** Habilidad para transmitir información técnica de manera clara a diversos públicos.
3. **Adaptabilidad:** Disposición para ajustarse a cambios y asimilar nuevas tecnologías rápidamente.
4. **Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar efectivamente con otros departamentos y liderar equipos multidisciplinares.
5. **Resolución de Problemas:** Habilidad para abordar desafíos técnicos y proponer soluciones efectivas.
6. **Orientación al Cliente Interno:** Compromiso con satisfacer las necesidades internas de los empleados y mejorar su experiencia en la plataforma.

(iii) Líder de Contenido y Experiencia del Usuario (UX)

Objetivo del Puesto: El Líder de Contenido y Experiencia del Usuario en Conexión Crescendo es responsable de guiar la estrategia de contenido y asegurar una experiencia de usuario excepcional en la plataforma.

Responsabilidades Principales:

1. **Desarrollo y Supervisión del Contenido:**

- Crear y supervisar la estrategia de contenido, asegurando que sea relevante, informativa y atractiva.
- Colaborar con equipos internos para alinear el contenido con los objetivos de la plataforma.

2. **Diseño de Experiencia del Usuario:**

- Liderar iniciativas de diseño centradas en el usuario para mejorar la interfaz y la experiencia general.
- Colaborar con desarrolladores para implementar cambios que mejoren la usabilidad.

3. **Análisis y Optimización:**

- Utilizar herramientas analíticas para evaluar el rendimiento del contenido y la experiencia del usuario.
- Identificar áreas de mejora y proponer soluciones basadas en datos.

4. **Colaboración Interdepartamental:**

- Trabajar estrechamente con el equipo de desarrollo, marketing y ventas para asegurar la coherencia en la experiencia del usuario.
- Integrar retroalimentación de usuarios en la evolución del contenido y la interfaz.

Competencias Técnicas:

- **Diseño UX/UI:** Experiencia en el diseño de interfaces centradas en el usuario.
- **Gestión de Contenido:** Habilidad para desarrollar y gestionar estrategias de contenido efectivas.
- **Analítica:** Uso de herramientas analíticas para tomar decisiones basadas en datos.

Competencias Blandas:

1. **Creatividad:** Capacidad para idear y ejecutar ideas creativas en diseño y contenido.
2. **Colaboración:** Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con múltiples departamentos.
3. **Empatía:** Comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los usuarios.
4. **Comunicación Clara:** Habilidad para comunicar eficazmente ideas y conceptos de diseño.

5. **Adaptabilidad:** Disposición para ajustarse a cambios y nuevas tendencias en diseño y contenido.
6. **Orientación al Detalle:** Atención a los detalles para garantizar una experiencia de usuario pulida.

(iv) Líder de Relaciones

Objetivo del Puesto: El Líder de Relaciones en Conexión Crescendo es responsable de liderar estratégicamente las iniciativas de ventas y marketing para impulsar el crecimiento y la visibilidad de la plataforma.

Responsabilidades Principales:

1. **Desarrollo de Estrategias de Ventas:**
 - Crear y ejecutar estrategias efectivas para aumentar la adquisición de usuarios, tanto en segmentos de intérpretes, instituciones y avisadores.
 - Establecer objetivos claros y medibles para el equipo de ventas.
2. **Gestión de Relaciones con Clientes:**
 - Construir relaciones sólidas con intérpretes, instituciones y avisadores para comprender sus necesidades y fomentar la retención.
 - Coordinar esfuerzos para mantener una comunicación efectiva con los clientes.
3. **Planificación y Ejecución de Campañas de Marketing:**
 - Desarrollar campañas de marketing que aumenten la visibilidad de la plataforma.
 - Utilizar datos y análisis para optimizar continuamente las campañas y mejorar el retorno de la inversión.
4. **Supervisión del Equipo de Ventas y Marketing:**
 - Dirigir y apoyar a un equipo de ventas y marketing para alcanzar objetivos específicos.
 - Proporcionar orientación y capacitación para mejorar el rendimiento individual y del equipo.

Competencias Técnicas:

- **Planificación Estratégica de Ventas y Marketing:** Experiencia en el desarrollo e implementación de estrategias efectivas.

- **Gestión de Relaciones con Clientes:** Habilidad para construir y mantener relaciones sólidas con clientes.
- **Analítica de Marketing:** Uso de datos y análisis para guiar decisiones de marketing.

Competencias Blandas:

1. **Liderazgo:** Capacidad para inspirar y guiar a un equipo hacia el logro de objetivos.
2. **Comunicación Persuasiva:** Habilidad para comunicar mensajes de ventas y marketing de manera convincente.
3. **Empatía:** Comprensión de las necesidades y preocupaciones de los clientes y del equipo.
4. **Orientación a Resultados:** Enfoque en alcanzar y superar objetivos de ventas y marketing.
5. **Trabajo en Equipo:** Colaboración efectiva con otros departamentos y equipos.
6. **Adaptabilidad:** Capacidad para ajustarse a cambios en el mercado y en las estrategias de ventas.

G. Valores de la marca Conexión Crescendo

- **Transparencia:** Fomentamos una comunicación abierta y honesta tanto dentro de nuestra comunidad como con nuestros usuarios, intérpretes, instituciones y avisadores.
- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de enriquecer la experiencia musical y educativa en nuestra plataforma, adoptando tecnologías emergentes y estrategias creativas.
- **Colaboración:** Creemos en el poder de la colaboración y la conexión entre intérpretes, instituciones y amantes de la música docta. Facilitamos espacios para la cooperación y el intercambio de conocimientos.
- **Autenticidad:** Valoramos la autenticidad en todas nuestras interacciones y contenidos. Buscamos ofrecer experiencias genuinas que reflejen la esencia y diversidad de la música clásica.
- **Compromiso Educativo:** Nos comprometemos a ser una fuente confiable de recursos educativos, brindando acceso a información valiosa y apoyo para el desarrollo artístico y educativo de nuestros usuarios.
- **Crecimiento Sostenible:** Buscamos un crecimiento que sea sostenible a largo plazo, considerando el impacto ambiental, social y cultural de nuestras acciones.
- **Comunidad Vibrante:** Nuestra plataforma está centrada en construir y mantener una comunidad activa y vibrante. Fomentamos la participación, el respeto mutuo y la diversidad de perspectivas.
- **Pasión por la Música Docta:** Compartimos una profunda pasión por la música clásica y nos esforzamos por transmitir esta pasión a través de nuestras actividades, eventos y contenidos.

H. Resumen de *insights* de la investigación de mercado

Público general

Se realizó un *focus group* reuniendo a público general aficionado a la música (mayores detalles en Anexo C). El requisito era que todos hayan asistido al menos 2 veces al año a algún evento de música docta y que les pareciera atractivo. En base al análisis de los principales hallazgos, se identificaron los siguientes atributos que valoraría este segmento en una plataforma en línea dedicada a su industria:

- **Accesibilidad y Difusión:** La plataforma debe ser accesible para todos, con una interfaz fácil de usar y contenido disponible en línea. Debe difundir la música docta de manera que la audiencia la encuentre fácilmente y pueda acceder a ella desde cualquier lugar.
- **Variedad de Contenido:** Debe ofrecer una amplia variedad de contenido musical, desde piezas clásicas hasta obras contemporáneas, con el fin de atraer a diferentes gustos dentro de la audiencia.
- **Innovación y Tecnología:** La plataforma podría incorporar tecnología para hacer que la música docta sea más interesante y accesible, como transmisiones en vivo, realidad virtual o contenido interactivo.
- **Educación y Contexto:** Proporcionar información educativa sobre las obras, compositores y contextos históricos puede ayudar a la audiencia a comprender y apreciar mejor la música docta.
- **Participación de Artistas Locales:** Valorarían una plataforma que brinde oportunidades a artistas locales y emergentes, permitiéndoles mostrar su talento y conectarse con la audiencia.
- **Comunidad y Participación:** Una plataforma que fomente la participación de la comunidad y permita a los usuarios comentar, compartir y discutir sobre la música y las interpretaciones podría ser apreciada.
- **Promoción de Eventos y Conciertos:** La plataforma podría promover eventos y conciertos en vivo relacionados con la música docta, proporcionando información sobre fechas y ubicaciones.
- **Costo Asequible o Gratuidad:** La gratuidad o un costo asequible sería un atributo importante, especialmente si se considera que la música docta a veces se percibe como elitista.
- **Recomendaciones Personalizadas:** Una característica que ofrezca recomendaciones personalizadas basadas en el historial de escucha podría ayudar a los usuarios a descubrir nuevas obras y artistas.
- **Transparencia y Ética:** Los usuarios podrían valorar la transparencia en la compensación de los artistas y la ética en la promoción de la música docta.

Intérpretes

Se realizó un *focus group* reuniendo a intérpretes con variada experiencia en la industria y entrevistas a intérpretes de larga experiencia nacional e internacional (mayores detalles en Anexo C). En base al análisis de los principales hallazgos, se identificaron los siguientes atributos que valoraría este segmento en una plataforma en línea dedicada a su industria:

- **Transparencia:** Los intérpretes valoran la claridad y la transparencia en cuanto a las oportunidades disponibles y los procesos de selección. Quieren saber exactamente qué se espera de ellos y cómo se llevará a cabo el proceso de audición o selección.
- **Acceso a Oportunidades:** La plataforma debe proporcionar acceso a una variedad de oportunidades, como audiciones, actuaciones y colaboraciones. Esto permite que los intérpretes encuentren nuevas formas de desarrollar sus carreras y obtener más exposición.
- **Perfil de Músico:** La capacidad de crear perfiles individuales es importante. Esto les permite a los intérpretes mostrar su experiencia, educación, habilidades y ejemplos de su trabajo anterior. Un perfil bien diseñado puede ayudar a los intérpretes a destacar y a ganar oportunidades.
- **Información Clara:** Los intérpretes valoran la disponibilidad de información clara y detallada sobre las oportunidades disponibles. Esto incluye los requisitos de audición, fechas importantes y detalles sobre el repertorio.
- **Comunidad y Colaboración:** Los intérpretes desean una plataforma que fomente la colaboración y el *networking* dentro de la comunidad musical. Esto podría incluir la posibilidad de conectarse con otros intérpretes, directores y profesionales del sector.
- **Facilidad de Uso:** La plataforma debe ser fácil de navegar y utilizar. Los intérpretes no quieren perder tiempo tratando de entender cómo funciona la plataforma.
- **Notificaciones y Alertas:** La capacidad de recibir notificaciones y alertas sobre oportunidades relevantes puede ser muy útil. Esto asegura que los intérpretes estén al tanto de las nuevas audiciones o actuaciones.
- **Recursos Educativos:** Si es posible, la plataforma podría ofrecer recursos educativos o capacitación relacionados con la industria nacional, lo que ayudaría a los intérpretes a mejorar sus habilidades y desempeño (fondos concursables, financiamiento, entre otros).

Empresas e instituciones organizadoras

Se realizaron entrevistas a personas de altos cargos en instituciones organizadoras de eventos de música docta, como corporaciones municipales o emprendedores privados, con amplia experiencia y conocimiento de la industria (mayores detalles en Anexo C). En base al análisis de los

principales hallazgos, se identificaron los siguientes atributos que valoraría este segmento en una plataforma en línea dedicada a su industria:

- **Transparencia y Confiabilidad:** Dado que se mencionaron preocupaciones sobre conflictos de interés y corrupción, las instituciones podrían valorar una plataforma que promueva la transparencia y la confiabilidad en la gestión de eventos y financiamiento.
- **Facilitación de la Promoción:** Las instituciones podrían buscar una plataforma que ofrezca herramientas de promoción efectivas para sus eventos y espectáculos, lo que les ayudaría a atraer a audiencias más amplias.
- **Información de Artistas:** La plataforma podría incluir perfiles detallados de artistas, lo que facilitaría a las instituciones conocer las habilidades y la experiencia de los intérpretes antes de contratarlos.
- **Gestión de Eventos:** Funciones que permitan a las instituciones gestionar sus eventos, desde la programación hasta la venta de entradas y la logística, podrían ser valoradas.
- **Facilitación de Colaboración:** Dado que se mencionó la falta de colaboración entre instituciones y artistas, una plataforma que fomente la colaboración y la comunicación eficiente podría ser apreciada.
- **Facilitación de la Tecnología:** A pesar de la resistencia a la tecnología en algunos sectores, las instituciones podrían valorar una plataforma que ofrezca tecnología fácil de usar y que mejore la experiencia tanto para los artistas como para el público.
- **Apoyo a Nuevas Audiencias:** La plataforma podría ayudar a las instituciones a llegar a nuevas audiencias a través de estrategias digitales y la promoción en línea.
- **Capacidad de Búsqueda y Filtrado:** Una plataforma que permita a las instituciones buscar y filtrar fácilmente a artistas según sus necesidades específicas podría ser beneficiosa.
- **Actualización y Educación:** Funciones que mantengan a las instituciones actualizadas sobre las últimas tendencias y tecnologías en el campo de la música docta podrían ser valoradas.