



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN CULTURAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCO ECHEVERRÍA VICENCIO

SANTIAGO DE CHILE
DICIEMBRE DE 2010



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN CULTURAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCO ECHEVERRÍA VICENCIO

**PROFESOR GUÍA:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE CARIKEO MONTOYA
LUIS ARQUEROS WOOD**

**SANTIAGO DE CHILE
DICIEMBRE DE 2010**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: FRANCISCO ECHEVERRÍA V.
FECHA: 13/12/10
PROF. GUIA: MARCELO GERLACH

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN CULTURAL

El presente trabajo de título tuvo como objetivo desarrollar un plan de negocios para la empresa GPA Consultores Asociados. Esta empresa fue constituida durante el año 2010 con el fin de prestar servicios de gestión de eventos artísticos culturales para grandes empresa e instituciones.

Para concretar el objetivo planteado se siguió una metodología ya definida para planes de negocios, partiendo por la elaboración de análisis de la industria y del mercado, y concretando con la estructuración de planes específicos y una evaluación financiera del proyecto de negocios.

Del análisis estratégico se logró determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, comprobando que la industria presenta importantes oportunidades de negocio y una rentabilidad media. Por último se determinó que los factores críticos de éxito del negocio corresponden a: el desarrollo de una red de clientes estables, la gestión de alianzas estratégicas en la industria cultural, la diferenciación de los servicios ofrecidos por la empresa y el desarrollo de proyectos innovadores y de calidad.

El análisis del mercado realizado permitió obtener la información necesaria para la elaboración del plan comercial de la empresa. De este análisis se desprenden los servicios requeridos por los clientes y se cuantifica el mercado objetivo en 66 grandes empresas y 27 instituciones culturales, en segmentos claramente identificados.

Del plan comercial se desprende que la estrategia definida para la empresa corresponde a una diferenciación en los servicios entregados y a un enfoque en los clientes que se caractericen por su alto consumo de eventos culturales. Se estableció además que los servicios serán comercializados a través de la venta directa correspondiendo éstos a eventos corporativos y eventos culturales, además de la elaboración de planes de acción cultural que incorporen un mix de estos eventos.

En el plan de operaciones se definieron los procesos necesarios para la entrega del servicio a los clientes. Estos procesos están orientados principalmente al desarrollo de propuestas personalizadas y de alta calidad, bajo un modelo de desarrollo artístico interno y de externalización de servicios de soporte. Por otra parte se definió la estructura de RRHH necesaria para concretar dichos procesos y las principales características de sus componentes.

Finalmente del plan financiero se concluyó que el proyecto es económicamente viable, presentando un VPN de \$44.257.397, un PRC de 1,7 años y una TIR del 69% para un período de evaluación de 5 años.

De todo lo anterior se concluye una alta viabilidad del negocio, teniendo siempre en consideración las recomendaciones que se desprenden del presente trabajo.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Antecedentes Generales.....	2
1.2.	Descripción del Proyecto	2
1.3.	Justificación	2
1.4.	Objetivos	2
1.5.	Alcances	3
2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA.....	3
2.1.	Análisis PEST.....	3
2.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	6
2.3.	Análisis de la Cadena de Valor	8
2.4.	Análisis FODA	11
2.5.	Conclusiones del Análisis Estratégico	12
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	12
3.1.	Demanda	13
3.2.	Competencia	22
3.3.	Conclusiones de la Investigación de Mercado	24
4.	PLAN DE MARKETING	24
4.1.	Estrategia a Nivel de Negocios.....	24
4.2.	Marketing Mix	26
5.	PLAN DE OPERACIONES.....	34
5.1.	Bases Contextuales del Proyecto	35
5.2.	Definición del Proyecto.....	36
5.3.	Producción del Proyecto.....	37
5.4.	Evaluación del Proyecto	38
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	39
6.1.	Organigrama	39
6.2.	Descripción de Cargos	41
6.3.	Balance de personal	47
7.	PLAN FINANCIERO.....	47
7.1.	Inversión	48
7.2.	Ingresos	48
7.3.	Egresos	50

7.4.	Evaluación Económica	53
7.5.	Análisis de Punto de Equilibrio	54
7.6.	Análisis de Sensibilidad	54
8.	CONCLUSIONES FINALES	61
9.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	58
10.	ANEXOS.....	59
10.1.	Anexo A: Descripción General de la Empresa.....	59
10.2.	Anexo B: Marco Conceptual.....	62
10.3.	Anexo C: Metodología.....	63
10.4.	Anexo D: Encuesta a Empresas.....	65
10.5.	Anexo E: Encuesta a Instituciones	68
10.6.	Anexo F: Detalle de Resultados de la Encuesta a Empresas.....	71
10.7.	Anexo G: Detalle de Resultado de la Encuesta a Instituciones.....	76
10.8.	Anexo H: Detalle del Mercado Objetivo, Segmento Empresas	81
10.9.	Anexo I: Detalle del Mercado Objetivo, Segmento Instituciones.....	83
10.10.	Anexo J: Mapas de Posicionamiento de la Competencia	84
10.11.	Anexo K: Detalle de la Inversión.....	86
10.12.	Anexo L: Proyectos Primer Año.....	87
10.13.	Anexo M: Composición de Prototipo de Plan Cultural a Empresas.....	87
10.14.	Anexo N: Estimación de la Distribución de Costos Variables	88
10.15.	Anexo O: Flujo de Caja del Proyecto.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	7
Tabla 2: Preguntas y Objetivos de las Encuestas	13
Tabla 3: Clasificación de Empresas Según Tamaño	21
Tabla 4: Servicios Ofrecidos por la Empresa	27
Tabla 5: Margen por Modelo de Servicio.....	29
Tabla 6: Instrumentos e Indicadores de Evaluación	39
Tabla 7: Esquema de Remuneraciones.....	47
Tabla 8: Resumen de la Inversión.....	48
Tabla 9: Ingresos Proyectados	50
Tabla 10: Distribución de Costos Variables.....	51
Tabla 11: Gastos de Administración y Ventas.....	52
Tabla 12: Depreciaciones	52
Tabla 13: Indicadores Económicos	53
Tabla 14: Análisis de Sensibilidad	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Eventos Realizados por Empresas	13
Ilustración 2: Proporción de Empresas con Consumo de Eventos Culturales	14
Ilustración 3: Medios de Realización de Eventos	15
Ilustración 4: Tipos de Eventos Preferido por Empresas	16
Ilustración 5: Realización de Eventos Culturales Instituciones	17
Ilustración 6: Infraestructura Instituciones.....	18
Ilustración 7: Flujograma del Proceso de Venta	33
Ilustración 8: Organigrama de la Empresa	39
Ilustración 9: Punto de Equilibrio	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes Generales

La industria de la gestión cultural como tal es relativamente nueva en nuestro país, si bien siempre han existido proyectos artístico-culturales en desarrollo, la formalización de esta área como una industria productiva es reciente.

En Chile esta industria está en constante crecimiento y ya existen numerosas áreas de acción y diversas instancias de profesionalización para quienes se involucren en la gestión cultural. Los principales ámbitos que ésta abarca corresponden a: gestión de proyectos culturales, gestión del patrimonio, gestión de instituciones culturales, gestión del mercado del arte, gestión en la producción audiovisual, producción de espectáculos y gestión en la producción musical.

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

En Chile la industria cultural representa un 1,3% del PIB según cifras del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y actualmente las empresas están destinando cada vez más recursos al desarrollo de proyectos en esta área. Según cifras estimadas por la Asociación de Gestores y Administradores Culturales de Chile (ADCULTURA) existen cerca de 1000 gestores culturales en el país, entre todas las áreas que dicha ocupación abarca. De éstos, aproximadamente un 25% trabaja bajo su propia empresa, según datos obtenidos por la corporación Girarte en un estudio del mercado de la gestión cultural.

Algunos datos relevantes son que actualmente el sólo el 13% de los proyectos se llevan a cabo exclusivamente con financiamiento privado, un 42% con financiamiento mixto y cerca de un 38% accede a los beneficios otorgados por la Ley de Donaciones Culturales (Ley Valdés). En Chile además, según la encuesta de consumo cultural realizada por el CNCA, el 67% de los chilenos considera que el acceso a la cultura hoy es más fácil que hace cinco años y el 85% considera que el acceso es mayor hoy que en generaciones anteriores.

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

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

1.2. Descripción del Proyecto

En el presente trabajo se desarrollará un Plan de Negocios para la empresa de gestión cultural GPA Consultores Asociados.¹

El plan de negocios a desarrollar consta de la elaboración de un estudio de los medios externos e internos de la empresa, un estudio del mercado objetivo y la elaboración de planes operacionales, de marketing, de recursos humanos y económicos.

1.3. Justificación

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

- Necesidad de contar con un plan de negocios adecuado para la búsqueda de financiamiento o respaldo externo.
- Necesidad de determinar los factores que definirán el éxito en el largo plazo de la empresa.
- Requerimiento por parte de la empresa de una correcta definición de los aspectos claves en la ejecución de su modelo de negocios.
- Interés personal por parte del alumno en las industrias culturales y su relación con el emprendimiento privado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la empresa de gestión de proyectos artístico-culturales, GPA Consultores Asociados S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer la situación externa para la empresa con el fin de determinar correctamente las oportunidades y amenazas existentes.
- Establecer la situación interna de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Realizar un análisis del mercado para determinar qué empresas se perfilan como clientes potenciales.
- Desarrollar un plan de marketing para definir la estrategia de comercialización de los servicios de la empresa.

¹ Ver Anexo A: Descripción General de la Empresa

- Desarrollar un plan de operaciones para permitir la entrega de los servicios a los clientes.
- Desarrollar un plan de recursos humanos para el funcionamiento administrativo y operacional de la empresa.
- Elaborar un plan financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad económica de la empresa.

El marco conceptual y la metodología empleada en el desarrollo del plan de negocios se encuentran presente en los Anexos B y C, respectivamente.

1.5. Alcances

El plan de negocios a desarrollar contempla el desarrollo de cada uno de los puntos anteriormente mencionados para la unidad de servicios de gestión de eventos corporativos y culturales de GPA Consultores Asociados.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

2.1. Análisis PEST

Se realizó un análisis del macroentorno de la industria de la gestión cultural, de acuerdo al modelo de análisis PEST, de manera de determinar que factores afectan directamente a la empresa.

2.1.1. Aspectos Políticos

En Chile existen diversas políticas gubernamentales de apoyo directo a las industrias culturales. Dentro de éstas, las más relevantes corresponden a las 50 iniciativas impulsadas por el Ministerio de Cultura durante el período 2005-2010 y detalladas en el documento “Chile Quiere Más Cultura”.

Adicionalmente, para el período 2010-2015, la nueva administración de la cartera ha anunciado que se mantiene el presupuesto para cultura a la vez que ha presentado sus 5 ejes de acción, entre los cuales destacan el Fomento a las Audiencias y el Fomento a las Industrias Creativas.² Dentro de las medidas de mayor relevancia para el sector, se anunció la creación del “Programa de Subsidio a la Demanda Cultural”, cuyo objetivo principal es incentivar el desarrollo privado autosustentable en el campo cultural. Por último, también se anunció la inversión directa de 70 millones de dólares al año 2012 en centros culturales, como apoyo a la inversión de estas entidades en cultura.

² Luciano Cruz-Coke Carvallo, Ministro de Cultura, “Cuenta Pública Ministerio de Cultura 2010”, VII Convención Nacional de la Cultura.

Desde el punto de vista legal, también hay fuertes alicientes a la inversión en cultura, siendo el más importante la Ley de Donaciones Culturales, también denominada Ley Valdés. Esta normativa está consagrada en el artículo 8° de la Ley 18.985, de Reforma Tributaria y permite a aquellas empresas que realicen donaciones en dinero a las entidades beneficiarias, un derecho de crédito equivalente al 50% de tales donaciones en contra de sus impuestos de primera categoría.³

Este punto conlleva la contrariedad de ser sólo aplicable a las donaciones a las instituciones u organismos sin fines de lucro, como son las fundaciones, organismos culturales o centros culturales públicos. Sin embargo, existen numerosas instancias de participación y cooperación entre la industria cultural privada y estas entidades públicas a través de la gestión conjunta de proyectos, contratación de servicios o aporte directo, a con lo cual se puede optar al beneficio de esta ley.

El aspecto legal también afecta la regulación de los contratos, derechos y obligaciones de los artistas, además del resguardo de la propiedad intelectual de las creaciones desarrolladas por y con ellos. Se puede mencionar la Ley 19.998, que a partir del año 2003 agregó el Capítulo IV del Código del Trabajo, con el propósito de regular de manera específica este rubro.⁴

Finalmente es importante mencionar la existencia de entidades administradoras o asociaciones para variados sectores de la cultura y las artes. Entre éstas podemos mencionar a la Sociedad Chile del Derecho de Autor SCD, en el ámbito de la música, que impone la recaudación de un porcentaje de los ingresos por concepto de derechos intelectuales de los miembros adscritos.⁵

2.1.2. Aspectos Económicos

El país se encuentra en un periodo de gran estabilidad económica. Chile lidera además el índice de PIB per cápita en la región, superando los US\$14.000 en 2010.⁶ Se espera además que el país crezca en un 5%, según proyecciones del Ministerio de Hacienda, manteniendo además bajas presiones inflacionarias.

Por otro lado, la industria de la cultura, ha mostrado un marcado crecimiento a nivel internacional, efecto que también ha sido plasmado en Chile. Según datos de la Unesco, la industria ha crecido un mil por ciento en los últimos 50 años., llegando en Chile a aportar el 1,3% del PIB al año 2008, según cifras del CNCA y el INE.⁷

Parte importante de este desarrollo económico está relacionado con los incentivos que se generan para el emprendimiento, en específico para las pequeñas y medianas empresas de cualquier rubro. Estos se pueden ver plasmado a través de las instancias de financiamiento directo

³ “Manual de Uso de la Ley de Donaciones Culturales”.

⁴ “Derechos Laborales y Previsionales de los Artistas”, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes CNCA.

⁵ Estatutos, Sociedad Chilena del Derecho de Autor.

⁶ World Economic Outlook, FMI.

⁷ HAYMANN, D. “El Mercado del Arte Local y la Gestión Cultural”, Revista Espacio y Tiempo, UDP.

de organismos como la CORFO, u otras entidades mediadoras como incubadoras, aceleradoras, bancos, etc.

2.1.3. Aspectos Sociales

Los aspectos sociales más relevantes corresponden a las tendencias de consumo en cultura, además de las variables demográficas y socioeconómicas relacionadas con dicho consumo.

En primer lugar, se tiene que en el último tiempo ha existido un marcado aumento, tanto en la oferta como en la demanda de eventos artísticos. Tenemos que entre los períodos 2002-2003 y 2004-2005 existió un aumento del 40% en la asistencia promedio a espectáculos culturales, con el 57% de la población con al menos una asistencia eventos culturales.⁸

Adicionalmente se tiene que hay una alta concentración del consumo de cultura por parte de los sectores de más altos ingresos. Es así como el 79% de la asistencia a este tipo de eventos corresponde a los sectores altos, siendo aproximadamente un 30% del segmento ABC1. Por otra parte se tiene que los segmentos D y E en conjunto tienen una participación de sólo un 20%, aproximadamente.⁹

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

2.1.4. Aspectos Tecnológicos

El aspecto tecnológico más relevante corresponde a la masificación del internet como medio de comunicación, su alto nivel de penetración a nivel nacional y los cambios en las tendencias de uso de este medio.

Actualmente Chile lidera el ranking de penetración de Internet en Latinoamérica con un 43% según cifras de 2009.¹⁰ Adicionalmente se tiene que la mayor parte de los usuarios utilizan las redes sociales como medio de comunicación e información, teniendo éstas un alcance del 91% entre los usuarios chilenos, liderando nuevamente las estadísticas de la región. Lo anterior presenta un nuevo desafío en cuanto a las estrategias de difusión de los eventos y a la inclusión de nuevos medios en las políticas de comunicación estratégica de las empresas.

⁸ “Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo Libre”, 2005, Comité de Estadísticas Culturales.

⁹ “Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural”, 2009, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

¹⁰ Estudio realizado por empresa Tendencias Digitales, 2009, Venezuela.

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

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

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

2.2.1. Poder de Negociación de los Compradores

El mercado al cual apunta la empresa es de tamaño medio, esto ya los servicios comercializados no son de consumo masivo, pero de existe un número considerable de potenciales clientes. En cada segmento, la cantidad de clientes potenciales está acotada y se concentra en ciertos sectores específicos. Adicionalmente el poder de compra de los clientes es bastante alto en comparación con las capacidades actuales de la industria.

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

Finalmente existe un fenómeno particular de la industria en cuanto a la injerencia de los tomadores de decisiones (DMU) dentro de las empresas e instituciones, ya que el grado de conocimiento de la industria y las preferencias son un factor de alta incidencia en la decisión de compra.

2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores para la industria corresponden a los servicios e insumos de apoyo para la gestión de eventos y los recursos artísticos. En ambos casos existe una alta oferta y baja concentración de mercado. En el caso de los proveedores de servicios de apoyo, los costos de cambio son relativamente bajos, ya que la mayoría de estos servicios están relativamente estandarizados. Adicionalmente, hay una oferta bastante diversificada en cuanto a espacios y a proveedores de insumos relevantes.

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

2.2.3. Amenazas de Nuevos Participantes

En la industria de la gestión de proyectos artísticos-culturales, existen baja barreras de entrada en cuanto a los aspectos económicos. Esto está marcado por los bajos requerimientos de inversión en capital fijo y la gran flexibilidad en costos en función de la escalabilidad de los proyectos. Sin embargo, al considerar los recursos intangibles, como la experiencia, las redes de contacto y la calidad artística y profesional del equipo, estas barreras se ven acrecentadas.

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

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

2.2.4. Amenazas de Sustitutos

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

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

2.2.5. Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

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

2.2.6. Evaluación General de la Industria

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

Tabla 1: Resumen Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Componente de la Industria	Magnitud	Principales Factores
Poder de Negociación de los Compradores	Medio-Alto	<ul style="list-style-type: none">- Mercado acotado- Bajas posibilidades de integración- Alto poder de compra- Dependencia de los DMU
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio-Bajo	<ul style="list-style-type: none">- Oferta amplia y variada- Bajos costos de cambio- Alta oferta de artistas- Pocos referentes por rubro
Amenazas de Nuevos Participantes	Media	<ul style="list-style-type: none">- Bajas barreras económicas- Atas barreras intangibles- Economías de escala- Alianzas estratégicas
Amenazas de Sustitutos	Media	<ul style="list-style-type: none">- Alta variedad de sustitutos- Percepción de sustitutos variable- Altos costos de cambio
Intensidad de la Rivalidad entre Competidores	Media	<ul style="list-style-type: none">- Oferta segregada- Alta competencia indirecta- Nicho recientemente explotado

Fuente: Elaboración propia

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

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

2.3. Análisis de la Cadena de Valor

Para caracterizar el medio interno de GPA Consultores Asociados, se realizó una descripción de las actividades primarias y de soporte de acuerdo al modelo de la Cadena de Valor.

2.3.1. Actividades Primarias

2.3.1.1. Logística Interna

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

El contacto inicial con los artistas se realiza de forma directa o a través de representantes y luego se desarrollan los proyectos en conjunto con ellos, principalmente en las dependencias de la empresa.

2.3.1.2. Operaciones y Logística de Salida

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

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

La segunda etapa corresponde a la ejecución del proyecto en sí, desde la adquisición y contratación de los recursos adicionales necesarios, la producción o instalación de los eventos, hasta su finalización. Dependiendo de la duración del proyecto, o de si éste es reiterativo en el tiempo, algunos pasos de la etapa de ejecución se pueden repetir.

En una última etapa, se realizan los balances financieros y técnicos, se finalizan los pagos y por último se desarrollan evaluaciones internas y externas de las distintas áreas del proyecto.

2.3.1.3. Marketing, Ventas y Servicios

La llegada de la empresa a los clientes se da principalmente a través de contacto directo y de recomendaciones. Adicionalmente, se desarrollan estrategias de difusión de los eventos masivos gestionados por la empresa, con el fin de generar mayor exposición y aumentar la llegada de nuevos clientes. Con el fin de potenciar la exposición de la empresa, se comprende además el desarrollo de planes de medios y de difusión directa.

En el proceso de ventas por otro lado, no existen tarifas fijas para los servicios de la empresa, ya que estos varían en función del proyecto. Sin embargo, actualmente se margina con un porcentaje variable sobre cada proyecto, dependiendo este margen del tipo de proyecto y de los servicios prestados.

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

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

2.3.2. Actividades de Soporte

2.3.2.1. Infraestructura

La empresa opera actualmente desde la oficina personal de Paula Alvarado, ubicada en la Dr. Torres Boonen 609, Providencia. En este lugar se realizan las reuniones con artistas y colaboradores de la empresa, bajo la gestión directa de la dueña. Otras áreas relevantes corresponden a las instalaciones para los eventos, que son gestionadas para cada ocasión.

2.3.2.2. Manejo de Recursos Humanos

La empresa está a cargo de la Ingeniero Comercial Paula Alvarado, quien gestiona los contactos con los clientes, artistas y proveedores y de la dirección de cada proyecto durante su ejecución. Adicionalmente existen artistas asociados de forma más estable como es el caso del músico Mario Rojas. Un periodista está encargado del desarrollo comunicacional de la empresa, además de colaboradores de dedicación temporal para ciertos proyectos.

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

2.3.2.3. Desarrollo de Tecnología

Debido a las características de la industria, prácticamente no existen desarrollos tecnológicos relevantes en la gestión de proyectos. Sin embargo, hay innovaciones artísticas a tener en cuenta para la elaboración de una propuesta innovadora y de vanguardia. En ese sentido, el desarrollo clave está ligado a la asociatividad con artistas y la generación de propuestas novedosas con el fin de satisfacer a las necesidades de cada cliente.

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

2.3.2.4. Adquisiciones

El modelo de negocios de la empresa no requiere adquisiciones permanentes para sustentar el ejercicio. La inversión inicial es relativamente baja y no requiere renovación frecuente en activos fijos. Las inversiones más recurrentes corresponden a la renovación de material artístico y a la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo cultural.

2.4. Análisis FODA

2.4.1. Fortalezas

- Experiencia de la dirección en gestión de proyectos artísticos y culturales.
- Red de contactos en sectores empresariales y artísticos.
- Proyectos innovadores y de alto valor artístico.
- Equipo interno y externo con preparación profesional.
- Exclusividad sobre el manejo de artistas de renombre.

2.4.2. Oportunidades

- Existen leyes de fomento específico para la inversión en cultura. Es particularmente relevante la Ley de Donaciones Culturales.
- Hay numerosas políticas gubernamentales en torno al fomento del consumo y la creación artística y al desarrollo de la industria cultural.
- Hay un marcado aumento en el consumo de productos artísticos-culturales.
- Hay muchas instancias de apoyo público y privado para el emprendimiento.
- El nicho específico de la gestión de proyectos para empresas e instituciones tiene un gran potencial no explotado.

2.4.3. Debilidades

- Bajo posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Falta de dedicación exclusiva a la empresa.
- Altos requerimientos de externalización de servicios.
- Público objetivo reducido para los eventos artísticos.
- Baja variedad en la oferta de proyectos.

2.4.4. Amenazas

- Los clientes poseen un poder de negociación relativamente alto, dada su concentración y poder adquisitivo.
- Hay bajas barreras de entrada económicas para la industria de la gestión cultural.
- Existen pocos referentes artísticos por cada nicho, lo que lo hace un recurso clave.
- La globalización atrae oferta extranjera en cultura a competir con la oferta nacional.
- Hay amenazas de integración por parte de empresas del rubro de la comunicación estratégica.

2.5. Conclusiones del Análisis Estratégico

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

Se identificaron así cuatro factores críticos de éxito para el negocio, estos son:

- Capacidad de gestionar alianzas estratégicas con artistas claves de cada disciplina y tendencia.
- Desarrollar una red de contactos robusta en el sector empresarial y mantener relaciones de largo plazo.
- Diferenciarse fuertemente de la competencia, tanto en valor artístico como en valor corporativo.
- Desarrollar proyectos innovadores y de calidad, con el fin de reforzar la exposición y el boca a boca y de cultivar las relaciones a largo plazo con los clientes.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para determinar las características del mercado en que se enfocará la empresa, se realizó una investigación de mercado. Esta investigación tiene como objetivos específicos la cuantificación de un mercado meta para la empresa, un estudio de las características de consumo de los clientes y una medición de las percepciones de éstos ante distintos atributos del servicio.

Para lograr dichos objetivos, se desarrolló en primer lugar una encuesta destinada a los tomadores de decisiones (DMU) dentro de las empresas. Esta encuesta se realizó en base a estudios anteriores realizados por la empresa y se amplió en función de los requerimientos de la investigación. Se realizó además una encuesta a directores o encargados de instituciones culturales, con el fin de obtener indicadores semejantes de éste posible segmento de clientes.

Complementariamente se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con representantes de cada segmento de clientes.

Finalmente se estudió a la principal competencia de la empresa, analizando sus características, posicionándola dentro del mercado y cuantificando a cada grupo observado.

3.1. Demanda

3.1.1. Diseño de las Encuestas

En primer lugar se realizó un levantamiento de datos recopilados por la empresa anteriormente. En particular se tomaron datos de consumo de eventos culturales y se utilizaron como benchmark para el diseño de la encuesta.

En segundo lugar se definieron los objetivos de la encuesta en dos ejes principales:

- Calificar: determinar cualidades relevantes para la empresa, medios de contacto e información, tipo de eventos realizado y atributos de los servicios.
- Cuantificar: recopilar datos estadísticos de consumo de eventos culturales y determinar disponibilidades de pago.

En tercer lugar se realizó una muestra exploratoria de la encuesta con el fin de determinar la relevancia de los datos obtenidos en función de los objetivos. De esta forma, se ajustaron las preguntas considerando también la opinión de la empresa para finalmente obtener la encuesta definitiva.

La encuesta realizada a las empresas consistió en 12 preguntas orientadas a abarcar distintas áreas de información. Por otra parte la encuesta realizada a instituciones consistió de 14 preguntas, con objetivos y configuración similar a la anterior pero con un mayor enfoque en los modelos de contratación y financiamiento.

La relación entre las preguntas y las áreas abordadas para cada encuesta se muestra a continuación:

Tabla 2: Preguntas y Objetivos de las Encuestas

Objetivo	Tipo de preguntas	Encuesta empresas	Encuesta instituciones
Calificar	Datos del encuestado	Preguntas 1-2	Preguntas 1-2
Calificar y Cuantificar	Realización de eventos.	Preguntas 3-6	Preguntas 3-5
Calificar	Atributos y preferencias /Modelos de gestión	Preguntas 7-11	Preguntas 6-13
Cuantificar	Referencia de disponibilidad de pago.	Pregunta 12	Pregunta 14

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas completas a empresas e instituciones se encuentran en los Anexos D y E respectivamente.

3.1.2. Aplicación de las Encuestas

Se analizó un número total de 32 encuestas a empresas, y de 10 encuestas a instituciones, de manera de obtener una muestra representativa de cada uno de los mercados. La representabilidad de dicha muestra se sustenta en dos teoremas. En primer lugar, de acuerdo a la Ley de los Grandes Números, la frecuencia relativa de los resultados de un experimento aleatorio tiende a aproximarse a su probabilidad teórica a medida que aumenta el número de muestras. En segundo lugar, el Teorema Central del Límite establece que la suma de un gran número de variables aleatorias independientes sigue una distribución normal.

Por otro lado se buscó encuestar a empleados de grandes empresas, pertenecientes a diversos rubros y establecidos en la región metropolitana. Asimismo se envió la encuesta a todas las instituciones culturales que se perfilaban preliminarmente como clientes potenciales. Todo lo anterior con el propósito de obtener datos relevantes y representativos dentro del mercado potencial de GPA.

3.1.3. Resultados de la Encuesta a Empresas

A través de la encuesta se pudo obtener datos asociados al consumo de eventos artísticos-culturales, a las preferencias de las empresas por la realización de dichos eventos, a las cantidades y frecuencia de consumo y a los gastos actuales en dichos eventos. Estos resultados obtenidos se analizaron en función de los objetivos definidos en la etapa de diseño. Tenemos así que en primer lugar se determinarán las variables cualitativas con el fin de obtener referencias para el diseño del plan comercial de la empresa.¹¹

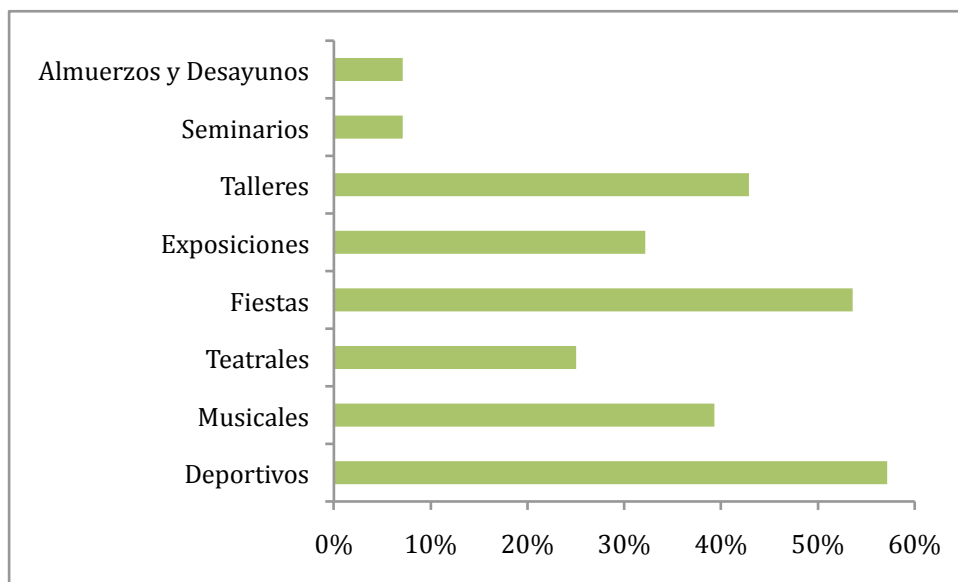
3.1.3.1. Realización de Eventos Artísticos Culturales

Del conjunto de preguntas asociadas a la realización de eventos, se obtuvieron datos relativos al tipo de eventos, a las frecuencias y medios de realización y a la forma de contacto. A continuación se muestran algunas preguntas y los datos obtenidos:

3.- De los siguientes eventos, tanto corporativos como programas de fidelización de clientes, ¿cuál(es) ha realizado su empresa?

¹¹ Ver Anexo F: Detalle de Resultados de la Encuesta a Empresas

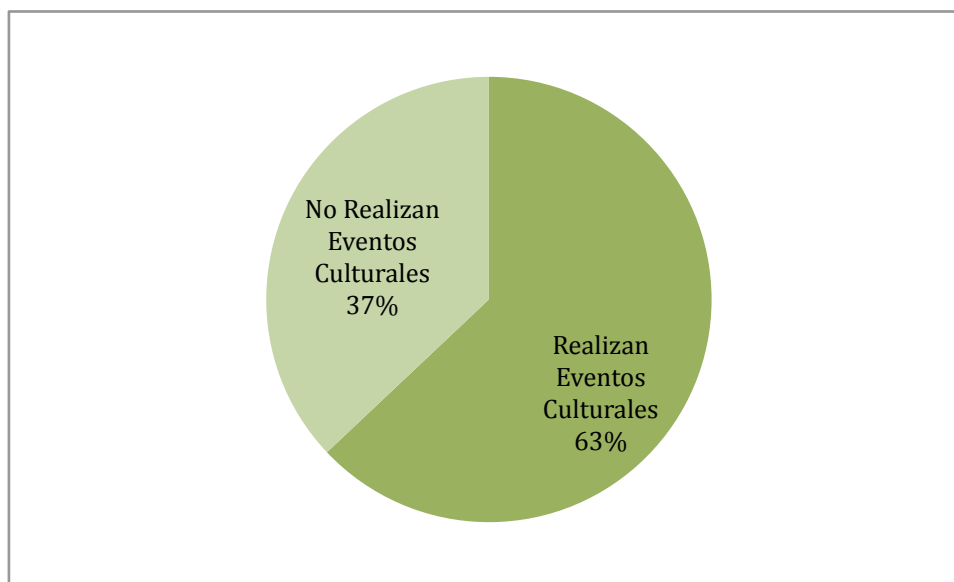
Ilustración 1: Eventos Realizados por Empresas



Fuente: Elaboración propia

De este gráfico se puede observar que los eventos realizados por un mayor número de empresas corresponden a eventos deportivos, fiestas y talleres. Sin embargo con el fin de determinar que proporción de estos son relevantes, se agruparon las respuestas en culturales (musicales, teatrales y exposiciones) y no-culturales. De esta forma se logró obtener la proporción de empresas que han realizado eventos culturales, representando éstas un 63% del total encuestado.

Ilustración 2: Proporción de Empresas con Consumo de Eventos Culturales



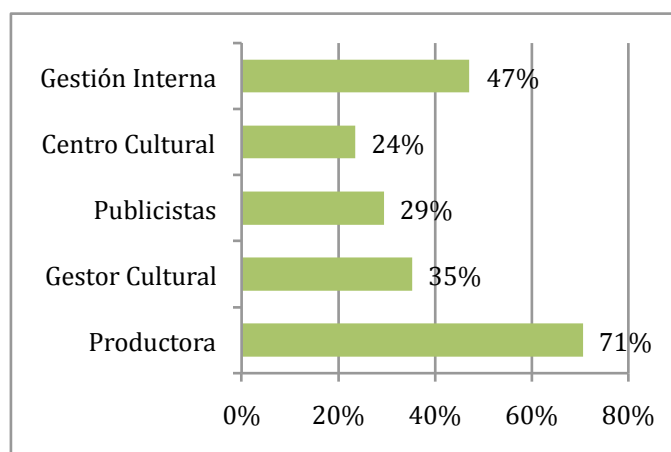
Fuente: Elaboración propia

Otro dato relevante obtenido de este segmento de preguntas corresponde a la frecuencia de realización de dichos eventos. Para los eventos musicales se tiene que el 55% de las empresa realizan dichos eventos entre 1 y 2 veces en el año, mientras que un 18% realiza estos eventos más 6 veces al año. Los eventos teatrales por otro lado son realizados con mayor frecuencia con un 33% de las empresas con más de 6 eventos al año. Por último las exposiciones tienen la menor frecuencia con el 100% de las empresas con menos de 5 eventos de este tipo por año.

En cuanto a los realizadores de los eventos culturales, se puede observar lo siguiente:

5- ¿Qué medio utilizó para la realización de los eventos anteriormente señalados?

Ilustración 3: Medios de Realización de Eventos



Fuente: Elaboración propia

Claramente el medio más utilizado son las productoras, donde un 71% de las empresas (que ha realizado eventos culturales) ha contactado alguna vez a una empresa de este tipo. En segundo lugar está la gestión propia y luego otros gestores culturales.

Estos datos entregan una nueva perspectiva de la competencia directa de la empresa y la posibilidad de integración de los clientes en la gestión de sus proyectos culturales. En base a esto, la estrategia de la empresa estará orientada en primer lugar a diferenciar el servicio prestado de la actual oferta de productoras y en segundo lugar a comunicar los beneficios de la externalización de dichos servicios.

Finalmente, el análisis de los medios de contacto de las empresas indican que el medio más utilizado es el boca a boca o recomendaciones con un 52% seguido de la base de datos propia con un 26%, siendo los otros medios prácticamente irrelevantes.

3.1.3.2. Atributos y Preferencias

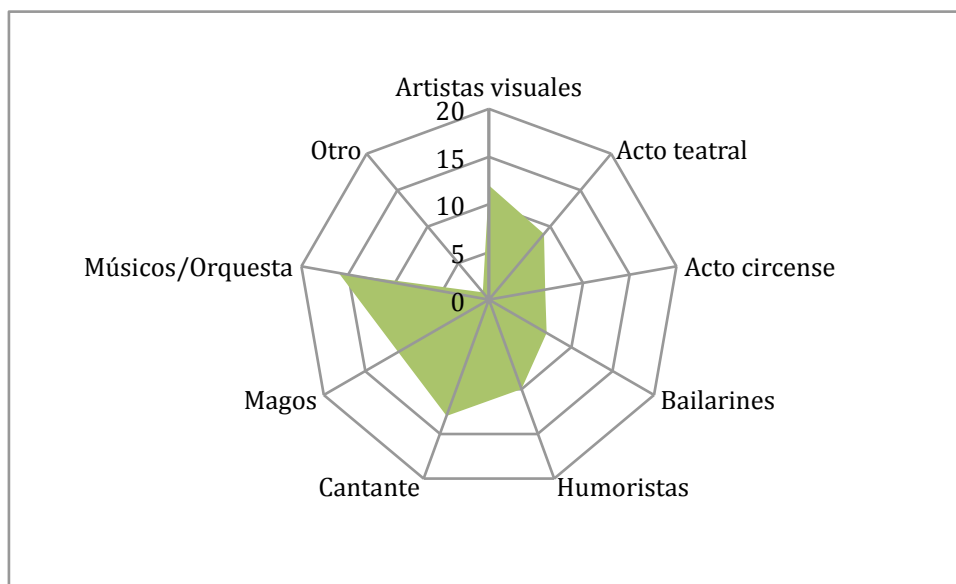
Del conjunto de preguntas asociadas a los atributos de los servicios y a las preferencias de los consumidores se obtuvieron datos sobre que es lo que buscan los clientes al contratar lo servicios de gestión de este tipo de eventos.

El primer dato de interés corresponde a los atributos que buscan al contratar una empresa, donde tenemos que lo principal es la “credibilidad y confianza” que proyecte la empresa. Le siguen la “experiencia” y la “habilidad de los organizadores”, siendo los factores menos mencionados el “alcance geográfico” y el “trato exclusivo”.

Luego se tiene un dato importante en torno a qué tipo de eventos prefieren, siendo los principales los músicos/orquestas y cantantes. Lo anterior se puede observar en la siguiente pregunta:

8.- De los siguientes eventos culturales, ¿cuál(es) considera apropiado(s) para su empresa?

Ilustración 4: Tipos de Eventos Preferido por Empresas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, hay una marcada preferencia por los músicos, seguidos con cierto margen por cantantes, artistas visuales, magos y humoristas. De la pregunta siguiente se desprende que la principal justificación para la elección de estos eventos corresponde a la percepción de las empresas sobre los gustos de sus clientes.

Este dato constituye gran relevancia a la hora de definir los servicios que serán prestados por la empresa en el futuro. En ese sentido cabe mencionar que actualmente la empresa desarrolla principalmente eventos musicales.

Finalmente se pudo analizar la motivación de las empresas para el desarrollo de estos proyectos, siendo las principales la “fidelización de clientes”, la “imagen corporativa”, la “motivación interna” y la “comunicación de marca”.

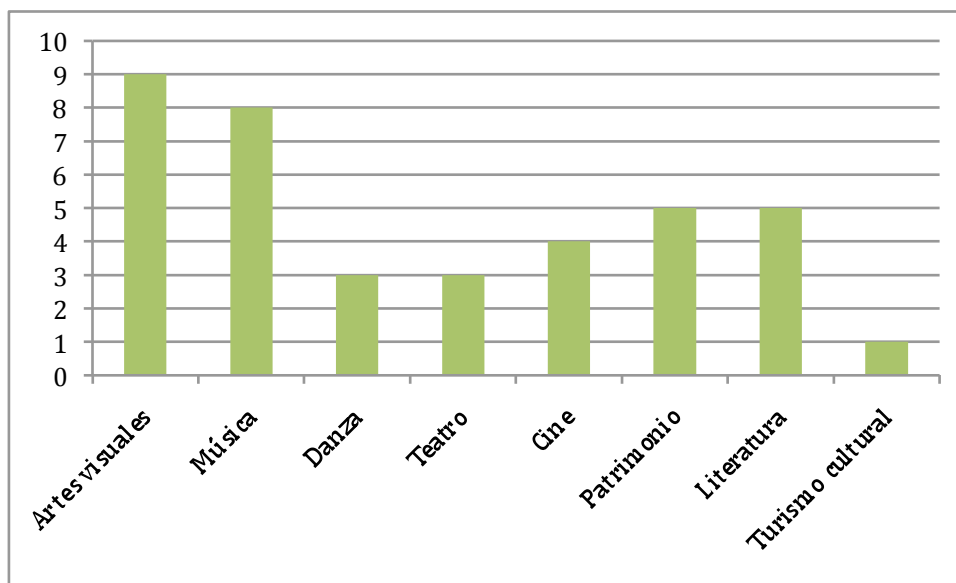
3.1.4. Resultados de la Encuesta a Instituciones Culturales

Al igual que en la encuesta realizada para el segmento de las grandes empresas, se obtuvieron importantes datos de las principales características de consumo de las instituciones culturales.¹²

En primer lugar se buscó determinar que tipo de proyectos son realizados por las instituciones culturales, obteniéndose los siguientes datos:

3.- Tipos de proyectos y eventos culturales.

Ilustración 5: Realización de Eventos Culturales Instituciones



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el 90% de las instituciones encuestadas realiza proyectos relacionados con las artes visuales, mientras que el 80% lo hace con los eventos musicales. Seguidos por el patrimonio, la literatura con un 50%.

Adicionalmente se determinó las instituciones realizan un promedio de 26,3 eventos al año, con un costo de \$8.125.000 en promedio.

En segundo lugar se buscó determinar los modelos de gestión más utilizados por instituciones para la gestión de sus proyectos. En este ámbito se determinó que un 100% de las instituciones ha gestionado parte o la totalidad de sus eventos, mientras que un 60% lo ha hecho con gestores culturales externos.

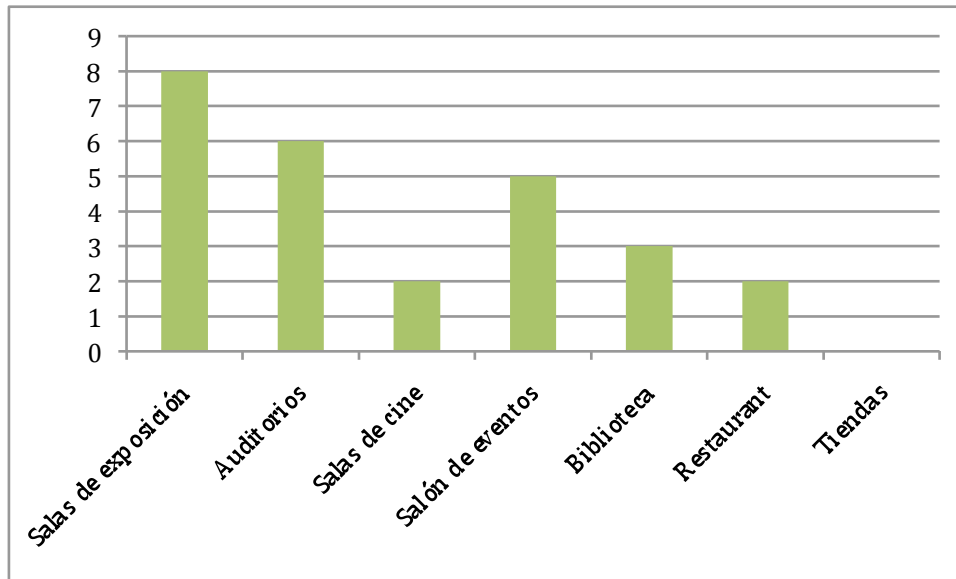
Se tiene que un 70% de las empresas acepta proyecto externos y de éstas el 78% lo hizo a través de la gestión de alianzas estratégicas y sólo un 44% lo hizo contratando servicios externos.

En cuanto a la infraestructura se obtuvo que un 90% de las instituciones cuenta con infraestructura propia para la realización de eventos, distribuidos de la siguiente forma:

¹² Ver Anexo G: Detalle de Resultados de la Encuesta a Instituciones.

11.- Si su respuesta anterior es sí, ¿Con qué tipos de espacio cuenta?

Ilustración 6: Infraestructura Instituciones



Fuente: Elaboración propia

El dato anterior es de gran relevancia para la consideración al modelo de servicios ofrecido a las instituciones ya que casi la totalidad de éstas desarrolla sus proyectos en sus propias dependencias. Adicionalmente se tiene que esta información es relevante a la hora de considerar futuras alianzas estratégicas con estas instituciones.

Por último se tiene que en cuanto al modelo de financiamiento, el 80% de las instituciones cuenta con financiamiento propio o privado y sólo el 50% recurre al uso de la Ley de Donaciones Culturales.

3.1.5. Reporte de Entrevistas

Con el propósito de obtener información respecto a las necesidades específicas de las empresas, más allá de los datos obtenidos de las encuestas, se realizaron tres entrevistas con expertos del ámbito empresarial y cultural.

Estas entrevistas se realizaron a la Gerente de Asuntos Externos de BHP Billiton, al ex Gerente de Marketing de McDonald's y a uno de los socios de 27Producciones, empresa con años de experiencia en la gestión de eventos culturales.

Las principales conclusiones derivadas de estas entrevistas se presentan a continuación:

- Las empresas destinan proporciones fijas del presupuesto de distintas áreas a la contratación de eventos corporativos; proporción que varía según la empresa.
- Cada empresa define líneas de acción estratégicas para sus iniciativas de comunicación, fidelización y RSE.

- Usualmente se da espacio a las iniciativas externas presentadas a la empresa, sin embargo gran parte de éstas no son congruentes con la estrategia definida.
- La mayor parte de las empresas desarrollan internamente estudios de percepción de marca y otras variables, midiendo además el impacto de las políticas de comunicación establecidas.
- Una de las principales necesidades corresponde a la asesoría y planificación concreta de iniciativas de acción corporativa en el largo plazo.
- Existe una percepción de equivalencia entre las acciones sociales y culturales de las empresas, primando la necesidad de impactar positivamente en las comunidades relevantes para ésta.
- Es de suma importancia el criterio de los encargados de la contratación de los servicios, en cuanto a la selección de las propuestas y empresas disponibles.
- La industria de los eventos culturales presenta fuertes estacionalidades y es altamente sensible a los factores macroeconómicos, al ser considerados prescindibles por las empresas.
- Ha habido un constante crecimiento en la demanda de eventos corporativos y progresivamente se ha generado una inclusión de iniciativas artísticas a nivel transversal.
- Hay un creciente interés de las empresas por destacarse en ciertos ámbitos de la acción cultural y social.

Se recopiló información adicional en cuanto a las preferencias en los servicios, en las empresas contratadas y en los modelos de negocio buscados, lo cual fue considerando en la elaboración del plan comercial de GPA.

3.1.6. Análisis de Mercado

3.1.6.1. Mercado Total

GPA prestará sus servicios a grandes empresas de la región metropolitana, de ciertos rubros caracterizados por su mayor intensidad en realización de eventos corporativos. En primera instancia se consideró la clasificación por tamaño de las empresas según las ventas.¹³ De acuerdo a esta clasificación se tiene que existen aproximadamente 9.000 empresas “grandes” de las cuales el 69,0% se encuentra en la región metropolitana.¹⁴ Esto nos da un mercado total de 6.297 grandes empresas en la región metropolitana. A continuación se muestra la distribución de empresas por categoría:

¹³ Fuente: Ley 20.416, conocida como estatuto PYME. Menos de el 1% corresponden a grandes empresas.

¹⁴ Fuente: Servicio de Impuestos Interno, según datos del año 2008.

Tabla 3: Clasificación de Empresas Según Tamaño

Ventas	Categoría	2008	Porcentaje
0 UF	Microempresa	702.660	78%
Entre UF 1 y UF 2.400	Pequeña Empresa	162.152	18%
Entre UF 2.401 y UF 25.000	Mediana Empresa	27.025	3%
Entre UF 25.001 y UF 100.000	Gran Empresa	9.008	1%
	Total	900.846	100%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las instituciones culturales, se tiene que existen 29 comunas en la región metropolitana que cuentan con centros culturales según datos del CNCA. Por otra parte la red de centros, museos y galerías en la Región Metropolitana está compuesta por más de 56 miembros.¹⁵ Lo anterior nos da el mercado total para este segmento de clientes.

3.1.6.2. Mercado Potencial

Para estimar el mercado potencial de empresas, se incluyeron dos variables adicionales que son el rubro de las empresas y los datos obtenidos de la encuesta para la realización de eventos culturales.

Para segmentar por rubros, se consideraron sólo aquellos que según la percepción general de la empresa realizan con mayor frecuencia eventos corporativos en cualquiera de sus tipos. Estos rubros corresponden a: Comunicaciones, Hoteles y Restaurantes, Enseñanza, Mineras, Suministros Básicos, Banca y Retail. Estos rubros engloban el 20,3% de la totalidad de empresas, según datos del SII, entregando un total de 1.280 empresas.

Finalmente se utilizaron los datos obtenidos de la encuesta realizada, según la cual el 63% de las empresas ha realizado algún evento cultural, dando un mercado potencial de 807 grandes empresas en la Región Metropolitana.

Por otra parte el mercado potencial de las instituciones culturales se definió en base al juicio experto de la dueña y colaboradores de la empresa, considerando a aquellas instituciones cuyo modelo de gestión comprenda la incorporación de iniciativas de empresas externas. Este mercado potencial es equivalente al mercado objetivo para este segmento debido a la inexistencia de más variables de segmentación, al reducido tamaño del mercado y al conocimiento directo de cada uno de los integrantes del mercado objetivo.

3.1.6.3. Mercado Objetivo

Finalmente para establecer el mercado meta de la empresa, se tomó en consideración en primer lugar cuáles de las empresas identificadas en el mercado potencial son reconocidas actualmente por la realización de eventos artísticos-culturales y en segundo aquellas empresas

¹⁵ Fuente: Guía Nacional de Espacios.

con las que actualmente mantenga un contacto directo GPA, ya sea debido a la gestión de eventos con anterioridad o al conocimiento de personas encargadas de su realización.

Según el primer criterio se tiene que actualmente existen alrededor de 50 empresas que se caracterizan por una fuerte inversión en este tipo de proyectos en la Región Metropolitana. Estas empresas pertenecen a variados rubros y fueron identificadas en función del juicio experto de Paula Alvarado y de una investigación de algunos eventos importantes y las empresas que estuvieron detrás de su desarrollo.

Según el segundo criterio, actualmente la empresa maneja una red de contactos de 32 empresas, muchas de las cuales son reconocidas por su intensidad en el desarrollo de eventos culturales, por lo cual existe un traslape entre los dos criterios.

Finalmente se estableció que el mercado, para la primera etapa de desarrollo y expansión de la empresa es de 66 empresas y 27 instituciones culturales, todas especificadas en los Anexo H y I respectivamente.

3.2. Competencia

Con el fin de caracterizar a la competencia de GPA Consultores Asociados, se realizó una investigación de los actuales actores de la industria, se levantaron los principales atributos para cada uno de éstos de acuerdo a la percepción de los consumidores, se posicionó a cada segmento de competidores y finalmente se estimó la cantidad de competidores para cada segmento.¹⁶

Cabe destacar que el análisis de la competencia de desarrolla considerando el segmento de las grandes empresas, ya que el funcionamiento de las instituciones culturales presenta bajos índices de competitividad externa y características especiales de cooperación entre este segmento y empresas como GPA.

3.2.1. Competencia Directa

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

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

¹⁶ Ver Anexo J: Mapa de Posicionamiento de la Competencia

Por otro lado, las principales ventajas de la propuesta de GPA con respecto a la competencia directa corresponden al desarrollo de proyectos culturales innovadores, el desarrollo de planes culturales a largo plazo para las empresas y la inclusión de una línea de eventos corporativos y una línea de eventos culturales.

Los mecanismos de precio son similares para toda la competencia perteneciente a este grupo, consistiendo en un margen establecido por sobre los costos de cada evento desarrollado. Existen sin embargo diferencias en el proceso de venta de proyectos, ya que en el caso de la empresa Romero y Cambell y otras enfocadas en la gestión de eventos culturales puros, el proceso de ventas corresponde únicamente a la búsqueda de auspicios para proyectos ya definidos.

3.2.2. Competencia Indirecta

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

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

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

Finalmente, las empresas de comunicación corresponden a la principal competencia en el área de desarrollo de eventos corporativos de GPA. Estas empresas se caracterizan por una fuerte

¹⁷ Fuente: “Encuesta Mercado Gestión Cultural”, Girate, 2009.

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

3.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado

La realización de la investigación de mercado ha arrojado importantes datos para el futuro desarrollo de la estrategia de la empresa. En particular se han determinado las preferencias de los clientes y cómo la empresa debe afrontar su estrategia de marketing, que tipo de servicios representan mayor demanda y cuáles son los medios a través de los cuáles la empresa abordará el contacto con los clientes. Del mismo modo se han cuantificado datos relevantes para la estimación del volumen del negocio y la futura proyección de ingresos para la empresa.

Se han establecido además las principales características de los grupos que componen la competencia directa e indirecta de la empresa y cuál es la relación de cada uno de estos con el mercado de clientes objetivo. Estos aspectos serán considerados en la definición del marketing mix y de la estrategia competitiva de GPA, al mismo tiempo que permite tener una visión más amplia del mercado definir políticas futuras de comercialización y competencia.

El estudio del tamaño del mercado indicó que mientras el mercado total corresponde a más de 6.000 empresa y 50 centros culturales, la participación de mercado objetivo es bastante pequeña en el caso de las empresas y bastante amplia en el caso de los centros. Estos datos señalan de manera preliminar como será el comportamiento de la empresa al entrar al mercado y cuan importante será una buena estrategia de posicionamiento en ambos.

4. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se presenta el desarrollo del plan comercial para la empresa GPA. Sus objetivos principales son definir una estrategia para la empresa basada en los datos recopilados anteriormente y establecer el proceso de comercialización de los servicios de la empresa, así como las características de los mismos.

4.1. Estrategia a Nivel de Negocios

El primer paso para definir correctamente los servicios prestados por la empresa, corresponde al establecimiento de una estrategia clara del negocio. Esto se establecerá en base a una estrategia genérica y a una estrategia de posicionamiento para la empresa.

4.1.1. Estrategia Genérica

En base a las conclusiones obtenidas del desarrollo del análisis estratégico de la empresa y de la investigación de mercado, se estableció una estrategia de diferenciación¹⁸ para GPA. Esto quiere decir que dentro del mercado de la realización de eventos corporativos y culturales, la empresa se caracterizará por entregar una oferta específica y que actualmente no se encuentra presente en el mercado.

La oferta de GPA corresponde a la gestión íntegra de proyectos artísticos innovadores y de alto valor cultural, orientados a la satisfacción de necesidades específicas de empresas e instituciones en sus políticas corporativas, comerciales y comunicacionales.

Esta estrategia de diferenciación estará marcada además por los atributos propios de la empresa y su gestora principal, que corresponden a la experiencia, la confianza y la calidad.

De manera complementaria se ha definido la estrategia genérica de la empresa en función del Reloj Estratégico de Bowman como una estrategia de enfoque diferenciado¹⁹, en donde el servicio es diferenciado en sus características y además está enfocado en un segmento específico de clientes.

Esta definición es relevante especialmente en una primera etapa de la empresa, ya que según se especificó en la investigación de mercado, un primer mercado objetivo corresponde a empresa que incorporen constantemente eventos culturales en sus distintas estrategias. Esta decisión tiene gran relevancia en cuanto a la aplicación de los esfuerzos de marketing, ya que se observó que aún hay ciertas reticencias por parte de las empresas a realizar este tipo de eventos y la incorporación de nuevos clientes al mercado requiere esfuerzos mayores y un cambio cultural generalizado.

4.1.2. Estrategia de Posicionamiento

Para llegar a posicionarse en los mercados objetivos detectados, se ha considerado un posicionamiento orientado a la gestión de servicios específicos y a la comunicación efectiva de las capacidades de la empresa.

La estrategia inicial está ligada a la relación de la empresa con artistas de renombre. Para llegar a la realización de los primeros proyectos de la empresa es necesario entregar una propuesta artística atractiva. Para esto se cuenta actualmente con la gestión exclusiva de todo tipo de eventos para el artista nacional Mario Rojas, uno de los mayores referentes en cuecas bravas del país y actual miembro del consejo directivo de la Sociedad Chilena del Derecho de Autor, SCD. Se trabaja además de forma parcial con el taller de artistas del pintor Samy Benmayor, la banda de Jazz Pop Jazzimodo, el grupo Congreso y la compañía Escuela Arte y Ballet.

¹⁸ PORTER, M. "Competitive Strategy", 1980.

¹⁹ BOWMAN, C. "Competitive and Corporate Strategy", 1996.

En una segunda etapa, es la relación de largo plazo con los clientes y las recomendaciones que estos generen, lo que acrecentará el posicionamiento de GPA en la industria de la gestión de proyectos culturales.

4.1.3. Estrategia Competitiva

Para enfrentar a la competencia presente en el mercado de los eventos corporativos y culturales, se ha establecido una estrategia competitiva para la empresa. Ésta consiste básicamente en la definición del ataque al mercado, tomando en cuenta la competencia ya presente y la estrategia genérica definida anteriormente.

Se utilizarán paralelamente dos estrategias de ataque, con el fin de capturar un mayor rango de la demanda²⁰. La primera estrategia corresponde a un ataque directo y enfocado al nicho de las grandes empresas e instituciones que se caractericen por un alto consumo cultural, buscando entregar una oferta de mayor valor para el cliente.

Para lograr implementar esta estrategia con éxito es de vital importancia potenciar las principales ventajas competitivas de la empresa, correspondientes la red de contactos y estrecha relación de la empresa con el mundo corporativo, el alto valor cultural en cada uno de los servicios, el compromiso y responsabilidad en gestión de cada proyecto y la eficiencia y calidad en la ejecución de los eventos.

Paralelamente se utilizará una estrategia de ataque lateral orientada a la captación de clientes que actualmente no poseen un consumo intensivo de este tipo de eventos. Para este tipo de clientes se considera la presentación de los eventos corporativos de menor costo, con el propósito de ingresar al mercado, establecer relaciones con los clientes y crear demanda en los servicios de mayor valor cultural entregados por la empresa.

4.2. Marketing Mix

El marketing mix descrito a continuación detalla los componentes involucrados en la aplicación de la estrategia a nivel de negocios y en la entrega del servicio a los clientes. Se plantean además los lineamientos para la construcción de los planes subsiguientes y se establece una clara definición del negocio.

4.2.1. Producto / Servicio

El servicio entregado por GPA Consultores Asociados corresponde al desarrollo y gestión de proyectos artísticos-culturales. Este servicio puede ser descompuesto en dos grupos principales, de acuerdo a las características de cada uno y a las necesidades que estos buscan cubrir. La determinación de estos servicios y sus precios promedios se obtuvo principalmente de

²⁰ RIES, A. Y TROUT, J. 1986, "Guerra de Mercadotecnia".

la oferta actual de la empresa, además de los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas. A continuación se resumen los principales eventos incluidos en cada grupo de proyectos, con sus objetivos y costos promedios de realización:

Tabla 4: Servicios Ofrecidos por la Empresa

Tipo de proyecto	Eventos	Objetivos	Precio promedio
Eventos corporativos	Festividades	Clima laboral y fidelización	\$20.000.000
	Fiestas de la empresa	Clima laboral	\$5.000.000
	Lanzamientos de productos	Comunicación de marca y fidelización	\$3.000.000
	Talleres y convenciones	Clima laboral y fidelización	\$1.000.000
Eventos culturales	Exposiciones	Fidelización y RSE	\$5.000.000
	Eventos musicales	Fidelización y RSE	\$7.000.000
	Teatro y danza	Fidelización y RSE	\$7.000.000
	Proyectos masivos	Comunicación de marca, fidelización y RSE	\$70.000.000

Fuente: Elaboración propia

La descripción de cada evento específico se presenta a continuación:

Eventos corporativos

Eventos desarrollados específicamente para satisfacer las necesidades de los clientes. Cada evento puede ser desarrollado de forma independiente o estar inmerso dentro de un programa cultural o comunicacional de la empresa, en conjunto con otros servicios corporativos o culturales.

Festividades: corresponden a las celebraciones de festividades realizadas por empresas e instituciones tales como fiestas patrias, fin de año y navidad, etc. En cada festividad se presentan proyectos que incluyen un variado mix de eventos tales como talleres, eventos musicales, celebraciones y exposiciones.

Fiestas de la empresa: corresponden a las fiestas propias de la empresa, que a diferencia de las festividades corresponden a eventos puntuales de celebración de las empresas tales como aniversarios o fiestas internas. En estos eventos se incluyen shows variados como músicos, orquestas y espectáculos de danza, además de la contratación de los servicios anexos a los eventos como banquetes, sonido, iluminación y espacios, todos externalizados por la empresa.

Lanzamientos de productos: corresponden los eventos de lanzamientos de nuevos productos o líneas de productos de las empresas que incluyan espectáculos o propuestas artísticas. Este servicio usualmente consta de un evento con animación, cocktail, material audiovisual, presentaciones artísticas, material publicitario, sorteos, entre otros ítem.

Talleres y convenciones: son propuestas destinadas a la recreación o desarrollo de habilidades artísticas de los trabajadores, alineadas con las iniciativas de desarrollo profesional y personal que defina cada empresa. Es de acuerdo a estas necesidades de desarrollo o recreación definidas por cada cliente, y bajo ciertas temáticas empresariales o valóricas tales como la

innovación, liderazgo y trabajo en equipo, que se desarrollan propuestas relacionadas con la cultura y las artes, por medio de artistas de renombre. Este servicio consta de charlas y exposiciones, espectáculos, desarrollo de obras artísticas, materiales e instrumentos, regalos, instalaciones físicas y servicios anexos, además de la presencia de artistas de renombre.

Eventos culturales

Eventos desarrollados para complementar proyectos a empresas o de forma independiente para instituciones culturales o empresas con una fuerte orientación artística y cultural. Al igual que los eventos anteriores éstos pueden ser desarrollados de forma independiente o estar inmersos dentro de alguna programación a gran escala.

Exposiciones: corresponden a exposiciones de artes visuales desarrolladas por artistas. Éstas pueden ser exposiciones de pintura, esculturas o plásticas y fotografía. Cada propuesta es desarrollada en conjunto con el artista y las temáticas pueden estar relacionadas con eventos culturales puntuales con el fin de estar inmersas dentro de la programación cultural de una institución o de un proyecto corporativo a gran escala. El servicio comprende el desarrollo o inclusión del material artístico, la curatoría, el lugar físico y disposición de las obras y la difusión.

Eventos musicales: corresponden a presentaciones de músicos, ya sean solistas u orquestas. Estos eventos se diferencian en cuanto al contenido artístico y a la magnitud del evento, con lo cual los costos de cada propuesta pueden variar enormemente. Estos eventos corresponden al fuerte de la empresa y por lo general están inmersos dentro de gran parte de los eventos corporativos desarrollados, en una escala reducida. Los eventos musicales comprenden la propuesta artística, el lugar físico, la iluminación, la amplificación y la difusión.

Teatro y danza: corresponden a eventos de artes escénicas desarrolladas por compañías especializadas y comprenden obras de teatro, espectáculos de danza moderna, clásica o temática. Adicionalmente, cada evento incluye la disposición y espacios físicos, la difusión e invitaciones.

Proyectos masivos: este tipo de proyectos se diferencia del resto de los eventos principalmente en su magnitud y su modelo de ejecución. Eventos de este tipo están relacionados fuertemente con la presencia de la marca en la comunidad y con el desarrollo de propuestas emblemáticas y de alto impacto social. Debido además a los grandes requerimientos que presentan, se espera el desarrollo de proyectos de esta envergadura en conjunto con otras instituciones culturales, sociales, privadas y estatales.

Como se puede observar, existe una variada oferta de servicios independientes, que pueden ser empaquetados para presentar proyectos a mayor escala o programaciones periódicas a las empresas e instituciones. Este último punto es de vital importancia, ya que de acuerdo a los factores críticos de éxito detectados con anterioridad, además de los testimonios obtenidos a través de las entrevistas y juicios expertos, se determinó que el desarrollo de dichas programaciones es de alto atractivo para los clientes y asegura ingresos recurrentes para la empresa.

4.2.2. Precio

El esquema de precios de GPA está dividido en función de las componentes del servicio realizado por la empresa, según lo cuál se aplica un margen de utilidad en el precio de venta. A continuación se presenta el esquema de marginación para cada ítem del servicio, además de una descripción de estos ítems:

Tabla 5: Margen por Modelo de Servicio

Tipo de servicio	Margen
Auspicio	10%
Desarrollo y ejecución	20%
Desarrollo, ejecución y difusión	30%
Consultoría y evaluación	10%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla cada uno de los modelos de servicio de la empresa:

Auspicio: Este ítem representa el rol del gestor cultural y el actual modelo de negocios de la empresa. La búsqueda de financiamiento para proyectos independientes está enfocada al desarrollo de eventos culturales y está enmarcado dentro de las políticas de apoyo cultural de las empresas y de las programaciones culturales de las instituciones. Este ítem cumple los propósitos de suplir la demanda de las instituciones culturales, posicionar a la empresa, generar experiencia y principalmente mantener relaciones con los artistas del medio. El bajo margen se justifica en primer lugar por los niveles de mercado de marginación para este tipo de servicios, y a que corresponden a proyectos previamente desarrollados y de ejecución independiente.

Desarrollo y ejecución: Corresponde al principal negocio de la empresa en funcionamiento y comprende la generación de propuestas específicas para las empresas y su subsecuente ejecución. El margen se justifica en función de las horas invertidas en desarrollo de propuestas, la logística de producción y el alto valor agregado de las propuestas personalizadas.

Desarrollo, ejecución y difusión: Se incluye de manera adicional la difusión de los eventos a través de los distintos medios dispuestos en el diseño del proyecto. Se realiza la distinción en este ítem debido a que una parte significativa de los proyectos realizado no requieren difusión masiva, como es el caso de los eventos corporativos internos. La diferencia de margen comprende la inversión en el plan de medios para el proyecto, el diseño de imagen y servicios de periodismo y correspondería al margen utilizado para la realización de este ítem de forma independiente.

Consultoría y evaluación: Este último punto difiere de los anteriores ya que comprende dos servicios que son presentados de manera independiente. En primer lugar corresponde a consultorías de planificación y gestión cultural para empresas e instituciones, en el que se presentan propuestas de programación y desarrollo cultural. En segundo lugar corresponde al servicio adicional de evaluación de cada proyecto recurrente o masivo realizado para empresas e instituciones, en donde se entregan indicadores adicionales obtenidos a través de estudios, encuestas y mediciones realizadas por la empresa de forma independiente o en conjunto con otras empresas especializadas. El margen fue definido por GPA en función de los esquemas de cobro actuales.

4.2.3. Plaza

Las principales características de la plaza son la distribución exclusiva, las transacciones únicas de venta de proyectos, la supervisión directa de la gerencia en cada venta y la inexistencia de intermediarios. Todo lo anterior se condensa en la siguiente descripción del proceso de distribución de los servicios.

El proceso de entrega de servicios a los clientes se inicia con el desarrollo de los proyectos en las oficinas de la empresa y en conjunto con los artistas involucrados. El material artístico involucrado es desarrollado previamente y de forma independiente por los artistas, ya sea a través de grabaciones, representaciones visuales o puestas en escena.

La entrega de propuestas a los clientes es realizada a través de venta directa, la cual está a cargo del gerente general de la empresa y de los ejecutivos de venta asignados a cada cuenta o a cada proyecto. El proceso de venta se realiza directamente en las oficinas de los clientes y es coordinado inicialmente a través de correo electrónico o llamadas telefónicas.

Finalmente el servicio es entregado en instalaciones específicas de cada proyecto, las que usualmente corresponden a instalaciones de los clientes, instalaciones artísticas, salones de eventos, teatros y espacios públicos.

4.2.4. Promoción

La promoción de la empresa consta de cuatro ejes principales, estos son la venta y marketing directo, las promociones de ventas, las relaciones públicas y la publicidad²¹. Se priorizaran aquellos puntos del mix promocional más valorados por los clientes en función de los datos obtenidos en el estudio de mercado. Cabe recordar que los medios de difusión más valorados en la encuesta fueron las recomendaciones, el contacto directo, Internet y presencia en espacios especializado, por orden de relevancia.

Venta directa

Se desarrolla tal como se describió en el punto anterior y está enfocada en la entrega de una oferta personalizada para cada cliente y en la generación de relaciones a largo plazo. El marketing directo asimismo apunta al envío de propuestas concretas a los contactos directos de GPA dentro de las organizaciones. Estos envíos constan de presentaciones de la empresa y de los proyectos en sí mismos.

Promociones de venta

Corresponden, en primer lugar, a la realización de packs de eventos a un menor costo para los clientes, ya sea a través de la recurrencia de eventos o de programaciones periódicas. Lo anterior se traduce en un descuento directo de entre un 5% y un 10% en el margen cobrado por la empresa sobre los costos de cada evento.

²¹ KOTTLER, P. Y AMSTRONG, G ,“Fundamentos del Marketing”.

En segundo lugar se tiene la inclusión de beneficios adicionales para los contactos de las empresas a través de la entrega de entradas gratuitas a eventos culturales y/o regalos promocionales de artistas.

Relaciones públicas

Estarán enfocadas principalmente en la cobertura de los proyectos realizados por GPA, en medios especializados. Adicional al plan de medios desarrollado para cada proyecto que lo requiera, se utilizará el apoyo de periodistas para la comunicación efectiva de los proyectos y de la empresa. Se considera además la mención de GPA en todas las instancias de cobertura a los artistas involucrados en los proyectos. Finalmente, la relación con los clientes se realizará a través de los ejecutivos de cada cuenta y de la gerencia general.

Publicidad

- Corresponde a las instancias de presentación de la empresa y sus servicios de manera no directa. Debido a las características del negocio y el modelo de ventas, se consideran instancias publicitarias dirigidas y de bajo costo, donde el mix está compuesto por publicidad en eventos, presencia en medios, uso de plataformas gratuitas y publicidad en Internet.
- La publicidad en eventos consistirá principalmente en material gráfico que incluya los logos corporativos de la empresa, a través de lienzos, pendones, afiches y volantes, además de la incorporación de la imagen corporativa en todas las instancias de difusión.
- La presencia en medios se realiza a través del contacto directo con los periodistas y editores de medios masivos de prensa, lo que incluye diarios, revistas, radios y televisión, en donde lo que se busca es una mayor exposición de la empresa a través de la presencia en la cobertura de eventos. Estos medios incluyen las secciones culturales de los principales diarios del país, la cobertura radial de los eventos musicales y los reportajes para la televisión y revistas sobre los distintos eventos y artistas involucrados.
- El uso de plataformas gratuitas corresponde a la presencia de GPA y sus eventos en los sitios y programaciones culturales, además de las alianzas con agrupaciones destinadas al fomento de éste tipo de iniciativas. Entre éstos se pueden mencionar los sitios del Consejo de la Cultura, la SCD, centros culturales y municipalidades a través de sus programaciones periódicas y sitios web. Se utiliza además la plataforma de Mujeres Empresarias, de la cuál se es miembro, a través de sus distintos medios de difusión de emprendimientos, revista, red de correos a socios, seminarios y congresos.
- La publicidad en Internet consiste en primer lugar en la creación y mantención de una página web de la empresa que incorpore el mix de productos, la experiencia de la empresa, el equipo realizador, la programación de eventos y los medios de contacto. Adicionalmente se utilizan los medios virales de difusión a través de la presencia de la empresa en blogs y foros especializados y redes sociales.

4.2.5. Personas

Las principales características a considerar en el personal de GPA se difieren de acuerdo al grado de contacto que éste tenga con el cliente. Para las unidades de negocio internas, tales como operaciones y finanzas, debido a la menor interacción con los clientes las características a considerar son de carácter técnico, mientras que para el personal de unidades comerciales primarán además atributos destinados a mejorar el servicio al cliente.

Con el fin de establecer un margen de calidad en el desarrollo y entrega de los servicios se han definido ciertas características fundamentales, que deben ser consideradas en los procesos de selección y capacitación.

- **Cultura:** los encargados de presentar y desarrollar proyectos para la empresa, adicionalmente a las características profesionales, deben contar con un amplio conocimiento en el área de desarrollo de la empresa. Deben ser capaces de entregar un valor artístico a los procesos de desarrollo y de venta a los clientes, a través del propio conocimiento del “producto cultural” y ser capaces de empatizar con los directivos áreas de las grandes empresas manteniendo un adecuado nivel sociocultural y educativo.
- **Competencias:** el personal a cargo las labores administrativas y operativas debe contar con experiencia en la gestión de eventos a gran escala. Esto es con un conocimiento de gestión de procesos propios del negocio y a través de un conocimiento técnico de las labores involucradas en el desarrollo de los eventos. Esto último es de gran importancia debido a la necesidad de desarrollar de manera profesional cada evento gestionado por la empresa, a través de una correcta coordinación de los servicios externos involucrados.
- **Capacidad de respuesta:** debido a la alta variabilidad de la demanda producto de estacionalidades y captación de nuevos clientes, es necesario contar con personal que pueda responder de forma expedita a la gestión de nuevos eventos. Se debe tener en cuenta además la capacidad de respuesta del personal subcontratado, por lo cuál es de suma importancia contar con proveedores de confianza y de alta calidad.
- **Flexibilidad:** adicionalmente a la capacidad de respuesta, el personal debe ser capaz de desarrollar diversas tareas relacionadas con la entrega del servicio, particularmente en una primera etapa del negocio, donde diversas tareas son realizadas por un personal reducido. Es de suma importancia además la flexibilidad horaria y geográfica del personal, debido a los requerimientos particulares de cada evento y a que éstos se desarrollan en instalaciones externas y en horarios ajenos al horario de oficina.

4.2.6. Procesos

Los procesos incluidos en la entrega del servicio pueden ser clasificados en función de la visibilidad de éstos por parte del cliente²². Los procesos no visibles para los clientes corresponden principalmente a las planificaciones internas de la empresa y a la captación y desarrollo de

²² BOTHA, J. Et al, 2005. “Introducción al Marketing”.

proyectos artísticos, mientras que los procesos visibles son aquellos que toman lugar desde el inicio de la venta del servicio. Es en base a esto que se describen a continuación los principales procesos del servicio al cliente.

Proceso de planificación

El proceso de planificación de la empresa se descompone en distintos períodos. Anualmente se definen los proyectos a largo plazo y las programaciones con las empresas para el año siguiente. Se definen además los lineamientos estratégicos de la empresa en cuanto a enfoque artístico, nuevos clientes y proyectos, nuevas tendencias artísticas y posibles cambios en los factores externos e internos del negocio. Se fijan además metas anuales, presupuestos y planes de crecimiento.

Trimestralmente se definen los proyectos a incluir en el siguiente período con el fin de ajustarse a las estacionalidades en la demanda de eventos culturales. Se presentan nuevamente los principales proyectos de la temporada siguiente a los clientes y definen los recursos necesarios para cubrir la demanda.

Finalmente los procesos de desarrollo y captación de nuevas propuestas, así como las ventas y realizaciones de eventos corresponden a un proceso continuo de la empresa.

Proceso de ventas

El proceso de ventas de GPA se inicia con el contacto directo con los clientes a través de los agentes de venta o del gerente. En este paso se presentan propuestas preliminares a la vez que se recopila información sobre las necesidades y disponibilidades de los clientes. Cada propuesta presentada es previamente escogida de acuerdo al perfil de cada cliente, con lo cuál se busca maximizar las opciones de contratación de servicio.

En un segundo paso del proceso se desarrollan modificaciones y se incluyen o excluyen propuestas de eventos, definiendo un mix de servicios o una programación a largo plazo para el cliente, mediante un documento en que se detallan los aspectos del servicio y el presupuesto preliminar. Este proceso es iterativo hasta la aprobación definitiva de un proyecto o programación, donde se efectúa el cierre de la venta a través del pago de un 50% del total en el caso de los eventos puntuales y de un contrato que incluya las formas de pago periódicas para los proyectos a largo plazo.

Posteriormente se ejecutan los eventos contratados, de acuerdo al programa definido y habiendo contratado todos los servicios externos necesarios. Se toman las medidas de difusión y evaluación pertinentes de ser necesarias o se procede directamente a la producción de los eventos. Todo lo anterior, además del proceso de seguimiento, se detalla en el plan de operaciones.

4.2.7. Planta o evidencia física

La planta o evidencia física puede ser clasificada de acuerdo al rol que cumple en el servicio como esencial o periférica²³. La primera corresponde a aquella que forma parte del

²³ SHOSTACK, L. 1982. “Como Diseñar un Servicio”.

servicio en sí mismo, pero que no es poseída por el cliente, mientras que la evidencia periférica corresponde a aquella que no forma parte del servicio y que una vez que éste es concluido sí pertenece al cliente.

De acuerdo a esto, la evidencia física esencial corresponde a los eventos en sí, las instalaciones en donde se desarrollan, los empleados, los servicios de alimentación y las artes involucradas como la música, las pinturas, esculturas, etcétera, entre otros. Es en éste punto que se debe velar fuertemente por la calidad y la experiencia de los asistentes a los eventos y que la gestión haya sido eficiente y satisfactoria para los clientes.

Por otra parte, la evidencia física periférica corresponde a todo el material generado en torno a los eventos y que son entregados posteriormente a los clientes y a los asistentes del evento. Estos corresponden principalmente a material de difusión tales como afiches, notas de prensa, grabaciones, fotografías y souvenirs, los cuales además de perdurar más allá de la entrega del servicio, sirven como indicadores del éxito del mismo. En segundo lugar se tiene el material generado específicamente para los clientes como son los informes de proyectos con los indicadores respectivos y estudios de impacto de ser requeridos.

5. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se detalla las etapas del servicio prestado por la empresa, los recursos necesarios y el detalle de los procedimientos en cada una de éstas. El servicio de desarrollo de proyectos artísticos y culturales está compuesto por 4 etapas fundamentales, sin embargo cabe destacar que existe la posibilidad de desarrollar un subconjunto de éstas etapas de manera independiente si el cliente así lo requiere. A continuación se puede observar el esquema general del proceso²⁴:

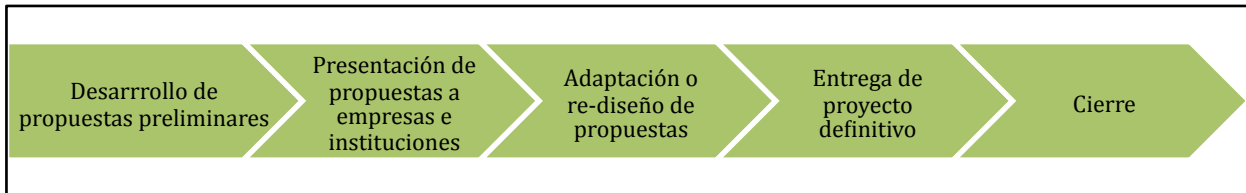
- I. Bases contextuales del proyecto
 1. Finalidades
 2. Dinámica sectorial
 3. Origen y antecedentes
- II. Definición del proyecto
 1. Público objetivo
 2. Contenido
 3. Objetivos y previsión de evaluación
 4. Actividades
 5. Modelo de gestión
- III. Producción del proyecto
 1. Planificación de la producción
 2. Estructura organizativa y RRHH
 3. Comunicación y difusión
 4. Requisitos infraestructurales y técnicos
 5. Aspectos legales
 6. Gestión financiera

²⁴ Fuente: Realización propia, en base a datos de GPA y al esquema general de proyectos culturales de ROSELLÓ, D. “Diseño de Proyectos Culturales”.

7. Otros factores
- IV. Evaluación del proyecto
1. Recolección y análisis de datos
 2. Seguimiento

Por otra parte el proceso que da inicio al desarrollo de cada proyecto puede variar en algunos casos. A continuación se puede observar una flujograma estándar del proceso de contacto y contratación de los servicios de la empresa.

Ilustración 7: Flujograma del Proceso de Venta



Fuente: Elaboración propia

5.1. Bases Contextuales del Proyecto

El diseño del proyecto usualmente comienza de manera autónoma con el desarrollo de una propuesta preliminar en conjunto con artistas, instituciones y/o empresas. Sea cual sea el caso, una vez contactado el cliente, la primera etapa corresponde al estudio de los antecedentes preliminares para el diseño del proyecto.

Definición de las Finalidades del Proyecto

En primer lugar se establece la necesidad que pretende cubrir el cliente con dicho proyecto. Se consideran los aspectos generales de la empresa y sus características y se establecen los objetivos del proyecto. Se consideran por último los aspectos legales, históricos y sociológicos que puedan afectar al programa.

Caracterización de la Dinámica Sectorial

En segundo lugar se estudian los datos relativos al entorno que afectan directamente al proyecto. El conjunto de variables a considerar corresponden a: aspectos demográficos, sociológicos, económicos, culturales, institucionales, industriales y profesionales. Con esta caracterización lo que se busca es identificar factores que pueden ayudar o perjudicar al desarrollo del proyecto y establecer como éste estará inmerso en la actual dinámica del entorno. De esta forma se pueden establecer alianzas con actores públicos o privados, a la vez que se corrobora la viabilidad final de la propuesta.

Origen y Antecedentes

Finalmente se recopilan datos ligados al origen de la propuesta, en caso de haber existido ediciones anteriores o proyectos similares por parte del cliente o de GPA, se hace un

levantamiento de los datos que puedan servir para el proyecto actual. Se recopila además información relativa al área de la empresa que impulsa al proyecto.

5.2. Definición del Proyecto

La definición del proyecto es la primera etapa en de realización concreta. Una vez finalizadas las bases contextuales se definen los puntos principales del proyecto para dar paso a la ejecución.

Público Objetivo

El primer paso en el estudio del público objetivo es la identificación genérica de la audiencia según los datos entregados por el cliente y el perfil del espectáculo artístico. Luego de esto se desarrolla una segmentación por variables demográficas, sociales, laborales, de uso del tiempo libre, de hábitos culturales y de necesidades o motivaciones.

Contenido

Si bien ya se ha establecido el contenido del proyecto en términos generales, es necesario realizar una documentación detallada de éste en cuanto a la cantidad de eventos a realizar, el perfil de los artistas involucrados y los contenidos anexos al evento artístico. Es importante en este paso destacar el alineamiento del contenido artístico con la estrategia definida así como también especificar los factores claves del proyecto en cuanto a su carga artística y cultural y los factores de innovación y diferenciación.

Objetivos y previsión de evaluación

De manera similar a la etapa anterior, en esta etapa se especifican y documentan aquellos objetivos establecidos en la evaluación preliminar. Los puntos a cubrir en esta etapa son:

- Definición de objetivo general: Propósito del proyecto según lo solicitado por el cliente.
- Definición de objetivos específicos: Desarticulación del objetivo general. Estos pueden ser externos e internos.
- Fijación de indicadores de cumplimiento: Se establecen los indicadores de gestión para cada uno de los objetivos, se definen los sistemas de medición de estos indicadores, los plazos para la medición y la asignación de el o los agentes evaluadores.

Actividades

En esta etapa del proceso se definen claramente cada una de las acciones que se llevara a cabo durante la ejecución del proyecto. Éstas se separan en actividades principales y secundarias o de soporte, además de los servicios derivados. Para la descripción de todas estas actividades se sigue un esquema equivalente que se detalla en seguida:

- Nombre o identificación
- Descripción general
- Justificación
- Destinatarios

- Lugar de realización
- Tiempo de realización
- Recursos humanos necesarios
- Recursos físicos necesarios
- Requisitos previos
- Requisitos organizativos de la actividad
- Distribución del espacio y tiempo
- Asignación de tareas
- Difusión específica de la actividad
- Presupuesto específico de la actividad
- Otros datos de interés

Modelo de Gestión

Una vez definidos todos los componentes del proyecto, se debe establecer el modelo de gestión. Se define además del cliente y la empresa gestora, todas las empresas o instituciones que integren parte del proyecto. Estas pueden ser patrocinadores, colaboradores, medios de difusión, proveedores, comunidades, etc.

Finalmente se definen los roles de cada integrante en el modelo, especificando los ámbitos de acción, funciones, responsabilidades y beneficios.

5.3. Producción del Proyecto

Planificación de la Producción

Una vez diseñado el proyecto, se deben especificar las tareas y plazos generales. Las etapas se deben identificar, agrupar según criterios funcionales, temporales o espaciales y finalmente se establece la secuencia y dependencias de cada una. Luego de la temporalización y asignación de responsabilidades se establece un esquema de trabajo a través de un cronograma o una carta Gantt.

Las principales ventajas del uso de un sistema de gestión son: la visualización del esquema general, la gestión de cambios, la definición de plazos, la evolución continua del esquema y a optimización de los procesos.

Estructura Organizativa y RRHH

Se definen a continuación las funciones de cada miembro del equipo tanto interno como externo. Para esto se diseña un organigrama temporal con sus funciones, el número de personas necesarias, perfiles y mecanismos de coordinación. Se establecen además los indicadores de eficiencia de ser necesarios. Esto se explicará con más detalle más adelante.

Comunicación y Difusión

Uno de los pasos más importantes en la gestión de eventos artísticos corresponda a la correcta comunicación y difusión. En esta etapa se establece en primer lugar la imagen del proyecto ante cada uno de los segmentos de audiencia. La comunicación ente cada uno de los

actores del modelo de gestión también se establece formalmente así como las relaciones entre áreas.

Para la difusión de los eventos se ejecuta un plan de difusión compuesto de la siguiente manera:

- Especificación del público objetivo
- Mensaje a transmitir
- Plan de medios
- Emplazamiento y cantidades
- Especificación de plazos
- Diseño de la imagen
- Previsión de métodos de evaluación
- Presupuesto

Requisitos Infraestructurales y Técnicos

Se especifican las locaciones en función de cada una de las actividades, así como los requerimientos de adquisiciones o arriendo. Los factores a considerar son: espacios y locales, mobiliario e instalaciones, equipos técnicos y maquinaria, materiales propios de cada actividad y material administrativo.

Existen así cinco tipos principales en la consecución de estos requisitos que corresponden a: propiedad de la empresa, arriendo, compra, préstamo e intercambio. Se deben establecer las funciones de mantenimiento y la asignación de responsabilidades por cada ítem.

Aspectos Legales

Los aspectos legales más relevantes corresponden en primer lugar a la gestión de contratos tanto con los clientes como con las empresas y profesionales proveedores de servicios. En segundo lugar se debe tomar en cuenta el uso de derechos de autor de las obras artísticas, además de las normas de uso de patrimonios.

Gestión Financiera

Finalmente se especifica el presupuesto total del proyecto y sus principales ítems:

- Ingresos: ingresos por entradas; fondos, auspicios, subvenciones, aportes y donaciones; pagos de derechos, venta de productos, cuotas o abonos, alquileres, etc.
- Gastos: gastos fijos, personal, arriendos, mantenimiento, etcétera; gastos variables, personal temporal, pagos por actividad, comunicación, etc.; gastos financieros.

Todo lo anterior se materializa en el presupuesto detallado del proyecto.

5.4. Evaluación del Proyecto

Una vez concluidas las etapas de desarrollo y ejecución de cada proyecto, la etapa de evaluación es concluida. Cabe destacar que a lo largo de todas las etapas anteriores se tomaron

medidas en pos de una correcta evaluación de cada proyecto, a través de las previsiones de evaluación, la asignación de responsables y la determinación y medición de indicadores.

Recolección y análisis de datos

La recolección y análisis de datos está constituida por tres fases principales. Una fase de diseño, en donde se definieron los principales indicadores a recolectar, cómo estos serían medidos y por quien. Luego se analizan y comparan los datos obtenidos con el fin de determinar las conclusiones para la última fase síntesis y conclusión.

Los principales instrumentos e indicadores de evaluación se resumen a continuación:

Tabla 6: Instrumentos e Indicadores de Evaluación

Instrumentos	Descripción e indicadores	Ventajas	Desventajas
Mediciones	Conteo de asistentes, talonarios de ventas, ingresos y gastos, etc.	Precisos, únicos y perdurables.	De corto plazo y escasos.
Registros	Censos, estadísticas existentes, actas, etc.	Numerosos, fiables y de fácil obtención.	Fragmentados y a menudo irrelevantes.
Encuestas	De opinión, de recordación, de hábitos, etc.	Enfocados, representativos, comparables y perdurables.	De compleja elaboración y aplicación.
Entrevistas	Personales y grupales, de opinión, de juicios expertos, etc.	Datos cualitativos específicos, bajo costo.	Poca objetividad y representatividad.
Observación	Informes finales y apreciaciones generales.	Necesarios en cada proyecto. Alto valor informativo y bajo costo.	Complejidad de análisis y cuantificación. Poca objetividad.

Fuente: Elaboración propia

En cada proyecto se desarrolla un mix de instrumentos e indicadores relevantes, dependiendo de los objetivos de éste, las necesidades de los clientes y los medios disponibles.

Seguimiento

Una vez concluidos la recolección y análisis de datos, todos los indicadores relevantes se presentan en un informe final a los clientes y se mantienen como registro interno de la empresa para futuros proyectos. En el caso de los proyectos recurrentes o a largo plazo se consideran las variaciones en los indicadores dentro de los informes.

Es importante mencionar sin embargo, que gran parte de las grandes empresas tales como mineras o bancos, constan de departamentos de supervisión y evaluación de proyectos externos y realizan y contratan constantemente estudios de impacto de los proyectos en áreas como la recordación de marca o la satisfacción de trabajadores y clientes. Es en base a lo anterior, sumado a los requerimientos de este tipo de análisis y a las competencias claves de la empresa que se definió que los alcances de los procesos de evaluación comprenden a los indicadores de desempeño y a los estudios de impacto directo de los proyectos de acuerdo a los instrumentos mencionados en el apartado anterior. Cualquier otro estudio que incorpore impacto social o comunitario, así como el seguimiento a largo plazo de los participantes de cada evento, de ser requeridos serán externalizados.

En otro ámbito, de forma adicional a la entrega de evaluaciones a los clientes, cada proyecto comprende un proceso de seguimiento posterior a su ejecución. Este proceso se diferencia en caso de ser proyectos a largo plazo, eventos recurrentes o eventos puntuales.

En el caso de los proyectos a largo plazo, tales como las programaciones culturales anuales para empresas e instituciones, es necesario entregar reportes y realizar reuniones periódicas con los clientes, a cargo de los ejecutivos destinados para cada proyecto. Para proyectos recurrentes, tales como grandes proyectos culturales, fiestas de la empresa y festividades, se desarrollan planes mejora, nuevas propuestas artísticas e iniciativas de mejora de relaciones con el cliente como invitaciones para eventos culturales o entrega de material artístico. Por último, en el caso de eventos puntuales como lanzamientos, talleres, convenciones y eventos artísticos puntuales el seguimiento consiste básicamente en la constante presentación de nuevos proyectos, además de las iniciativas previamente mencionadas para mejorar las relaciones con los clientes.

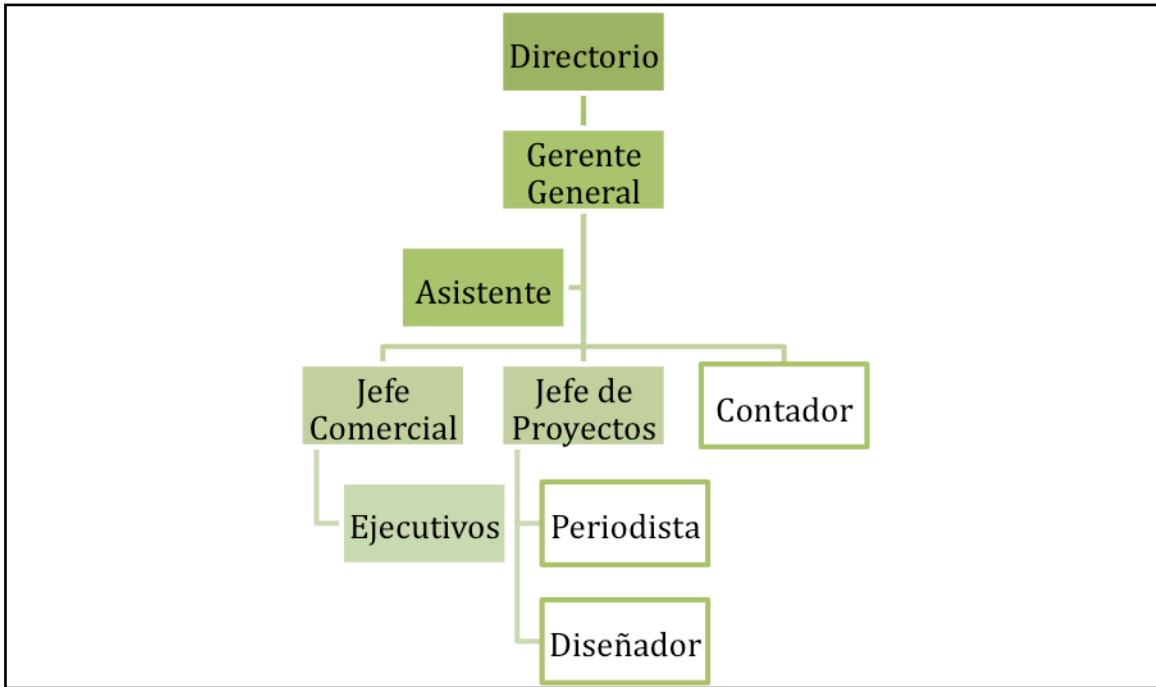
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se definirá la estructura organizacional propuesta para la empresa GPA Consultores Asociados. Se detallará así el organigrama de la empresa, las principales funciones de los trabajadores, la estructura de remuneraciones y los requerimientos de empleados de acuerdo a la etapa del proyecto y al juicio experto y la experiencia actual de funcionamiento de la empresa.

6.1. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de GPA Consultores Asociados. Se considera para éste el funcionamiento de la empresa ya establecida y se incluyen además los cargos externos y sus dependencias.

Ilustración 8: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Es necesario mencionar que los recuadros blancos corresponden a los servicios externos de contaduría, periodismo y diseño. Adicionalmente se establece la relación directa de los artistas con la Gerencia General de la empresa. Los requerimientos de personal en función del desarrollo de la empresa son detallados al final de este capítulo.

6.2. Descripción de Cargos

En la siguiente descripción se establecen las principales funciones y atributos necesarios para cada cargo.

Directorio

Descripción: El directorio está compuesto por:

- Héctor Alvarado Ulloa: Presidente Directorio y Representante Legal.
- Paula Alvarado Lazzarini: Gerente General, Director y Representante Legal.
- Ana Claudia Alvarado Lazzarini: Director y Secretaria.

Gerente General

Paula Alvarado Lazzarini. Ingeniera Comercial. Responsable de la dirección de la empresa y todas sus áreas funcionales.

Funciones:

- Definir los lineamientos estratégicos de la empresa, así como las metas de corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar y supervisar a las distintas áreas funcionales de la empresa.
- Controlar las finanzas del negocio, presupuestos, balances, pagos de impuestos y facturaciones.
- Ejecutar el plan de marketing de la empresa y controlar su desarrollo.
- Contactar a los principales clientes, coordinar y asistir a reuniones de venta de proyectos.
- Contactar a los artistas y coordinar el desarrollo de propuestas culturales, manteniendo una estrecha relación con el medio artístico-cultural.
- Mantener una estrecha relación con los aliados estratégicos y proveedores de servicios.
- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos en las distintas áreas de la empresa.

Atributos necesarios:

- Experiencia en dirección de empresas y desarrollo de proyectos.
- Amplios conocimientos de los ámbitos artísticos y culturales en los que se desarrolla la empresa.
- Correcto desenvolvimiento en los medios empresariales y en el contacto con los clientes.
- Habilidades de liderazgo y motivación para el manejo de los empleados y de negociación y elocuencia para el trato con proveedores, artistas y clientes.
- Manejo de herramientas computacionales de gestión de organizaciones.

Jefe Comercial

Encargado de la coordinación del cuerpo de ventas y del contacto con los clientes.

Funciones:

- Coordinar el proceso de ventas y de seguimientos de los clientes de la empresa.
- Reclutar, capacitar, dirigir y controlar al cuerpo de ventas de la empresa.
- Establecer metas de ventas de corto, mediano y largo plazo en conjunto con la gerencia general.
- Entregar reportes mensuales de ventas y de cumplimiento de las metas definidas a la gerencia general.

- Determinar el tamaño de la fuerza de ventas a través del tiempo y en función de los requerimientos de la demanda.
- Estudiar constantemente las condiciones del mercado y de la competencia, con el fin de definir propuestas de cambios en servicios y precios.
- Diseñar, planificar e implementar planes de promoción y publicidad, con el fin de impulsar a las ventas de la empresa.

Atributos necesarios:

- Estudios profesionales en áreas comerciales, de administración o ventas.
- Experiencia en áreas de venta en industrias de similar funcionamiento.
- Habilidades comerciales y de relaciones públicas.
- Correcto desenvolvimiento en los medios empresariales y en el contacto con los clientes.
- Habilidades de liderazgo y motivación para el manejo del equipo de ventas.
- Amplio conocimiento de los servicios artísticos y corporativos vendidos por la empresa.
- Manejo de herramientas computacionales de gestión financiera y administrativa.

Jefe de Proyectos

Encargado de los procesos de desarrollo, ejecución y evaluación de los proyectos de la empresa.

Funciones:

- Coordinar los procesos desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos.
- Investigar, evaluar y desarrollar nuevas propuestas artísticas en función de las necesidades de los clientes y de los medios disponibles.
- Contactar y establecer relaciones con los artistas en conjunto con la gerencia.
- Definir tareas, programaciones, requerimientos y presupuestos para cada proyecto.
- Contactar, cotizar y contratar a los proveedores de servicios necesarios para cada proyecto.
- Redactar informes detallados de cada proyecto y presentarlos a la gerencia general para su aprobación y venta.

Atributos necesarios:

- Estudios profesionales en áreas de gestión con especialización en proyectos culturales.
- Vasta experiencia en gestión de proyectos corporativos y culturales.
- Amplios conocimientos de los ámbitos artísticos y culturales en los que se desarrolla la empresa.
- Habilidades relacionales para una adecuada interacción con proveedores y artistas.

- Flexibilidad y capacidad de respuesta para el manejo de imprevistos en todas las etapas del proceso de servicio.
- Compromiso con la cultura y con la entrega de propuestas de valor para los clientes.
- Capacidad de innovación y diligencia en la investigación de nuevas propuestas.
- Responsabilidad y organización para la gestión de proyectos.
- Manejo de herramientas computacionales de gestión financiera y organización.

Asistente

Encargado de dar apoyo directo a las labores de la gerencia general y las responsabilidades que ésta le asigne.

Funciones:

- Contactar y coordinar reuniones de las distintas áreas de la empresa con la gerencia.
- Contactar y coordinar reuniones de la empresa con clientes, proveedores y artistas.
- Asistir a la gerencia con los procesos de elaboración y entrega de documentos comerciales y administrativos.
- Control de los estados financieros de la empresa y comunicación de éstos a la gerencia.
- Control, emisión y recepción de documentos legales relativos a la empresa, sus servicios y sus trabajadores.
- Control de fondos circulantes de la empresa para su uso diario.
- Digitalización de documentos físicos de todo tipo para su futuro registro y análisis.
- Canalizar solicitudes y propuestas de agentes externos a la empresa a las áreas correspondientes.
- Administrar redes de difusión permanentes de la empresa.

Atributos necesarios:

- Estudios en áreas de asistencia ejecutivas o administración de empresas.
- Aptitudes de organización, expresión, redacción y ortografía.
- Proactividad, flexibilidad, compromiso y responsabilidad en cada una de las tareas designadas.
- Conocimientos en gestión, administración, cobranzas y atención a clientes.
- Conocimiento del área de desarrollo de la empresa.
- Dominio de herramientas computacionales de administración, finanzas y comunicaciones.

Ejecutivo

Encargado del manejo de cuentas de clientes y de las ventas de nuevos proyectos a potenciales clientes.

Funciones:

- Contactar directamente a los prospectos de clientes definidos por la jefatura comercial y la gerencia.
- Reunir información relativa al negocio y las necesidades de comunicación y gestión cultural de actuales y futuros clientes.
- Mantener y fortalecer relaciones con los clientes actuales de la empresa, a través de las acciones definidas para dicho propósito.
- Coordinar reuniones periódicas con el área de desarrollo de proyectos con el fin de generar propuestas de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Generar reportes periódicos del estado de cada cuenta de clientes o proyectos y entregarlos a la jefatura comercial
- Preparar presentaciones de venta para nuevos servicios desarrollados o captados por la empresa.
- Cumplir con las metas propuestas por la jefatura comercial y la gerencia general.
- Realizar propuestas de innovación en los procesos comerciales de la empresa y canalizarlos a través de la jefatura comercial.

Atributos necesarios:

- Estudios en áreas comerciales o de relaciones públicas.
- Habilidades comerciales y de relaciones públicas.
- Correcto desenvolvimiento en los medios empresariales y en el contacto con los clientes.
- Amplio conocimiento de los servicios artísticos y corporativos vendidos por la empresa.
- Responsabilidad, compromiso y flexibilidad para adaptarse a cada cliente y proyecto asignado.

Periodista (externo)

Encargado del desarrollo de las instancias de comunicación de los eventos realizados por la empresa.

Funciones:

- Diseñar estrategias de promoción para cada evento que así lo requiera, bajo la supervisión del jefe de proyectos.
- Diseñar e implementar un plan de medios para la empresa y sus eventos, bajo la supervisión de la gerencia general.

- Contactar y delegar a la jefatura de proyectos la contratación y compra de todos los servicios y productos necesarios para la implementación de las iniciativas anteriores.
- Redactar comunicados de prensa y boletines informativos de la empresa para los medios y otras fuentes interesadas.
- Recolectar métricas de impacto en medios de los proyectos desarrollados por la empresa, en función de los estándares definidos.
- Desarrollar carpetas e informes detallados con la exposición de cada evento de la empresa.

Atributos necesarios:

- Estudios en periodismo, relaciones públicas o comunicación de empresas.
- Experiencia en desarrollo y evaluación de iniciativas de comunicación.
- Disponibilidad y responsabilidad en la entrega de los servicios solicitados.

Diseñador (externo)

Encargado de la creación de la imagen comunicacional de los eventos de la empresa.

Funciones:

- Desarrollar diseños comunicacionales para cada evento realizado por la empresa.
- Desarrollar documentos de difusión para dichos eventos, tales como afiches, folletos, banners, lienzos y carteles entre otros.
- Cooperar en el diseño de las propuestas comerciales de promoción de la empresa.

Atributos necesarios:

- Estudios de diseño gráfico o relacionados.
- Responsabilidad en el desarrollo de los servicios entregados.
- Proactividad y disposición para la realización de modificaciones.

Contador (externo)

Encargado de llevar la contabilidad de la empresa

Principales funciones:

- Estudio de estados financieros y resultados de la empresa.
- Realizar declaración de impuestos y asesorar en aspectos fiscales.
- Elaborar informes de presupuestos entregando indicadores gestión.

Atributos necesarios:

- Estudios de contador auditor

- Experiencia, responsabilidad y confianza.

6.3. Balance de personal

A continuación se presentan los sueldos para cada uno de los cargos descritos anteriormente, así como la proyección de los períodos de contratación de éstos en función del crecimiento proyectado para la empresa. Estos sueldos se definieron en base a los pagos actuales y al juicio experto de la dueña de la empresa.

Tabla 7: Esquema de Remuneraciones

Cargo	Remuneraciones
Gerente General	\$1.000.000
Asistente	\$300.000
Jefe de Proyectos	\$550.000
Jefe Comercial	\$550.000
Ejecutivos	\$350.000
Periodista	\$300.000
Diseñador	\$150.000
Contador	\$150.000
Total Mensual	\$3.800.000
Total Anual	\$45.600.000

Fuente: Elaboración propia

Es necesario mencionar además que los cargos de jefatura de proyectos y comercial están proyectados a partir del tercer y cuarto año de funcionamiento respectivamente, previo a esto las labores designadas para éstos corresponderán al gerente general y al ejecutivo de ventas respectivamente. Lo anterior se justifica en primer lugar por el alto impacto en los costos de la empresa de dichas contrataciones y en segundo lugar por los requerimientos de personal existentes en función de la demanda de la empresa.

Finalmente, se considera la jornada laboral máxima de 45 horas semanales de 9:00 a 18:00 horas para cargos administrativos normales. En el caso de la gerencia general y la jefatura de proyectos se hace necesaria la definición de turnos en función de los eventos realizados por la empresa, comprendidos dentro de la cantidad máxima de horas semanales. Se prevé además el pago de horas extras de bajo la regulación vigente (50% sobre el valor de la hora extraordinaria) en caso de ser necesario.

7. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se detalla la evaluación económica del proyecto para cada una de sus etapas. Esto incluye la especificación de la inversión realizada durante el período de puesta en marcha, la realización un flujo para los próximos 5 años del negocio, análisis de sensibilidad y punto de equilibrio y las principales conclusiones económicas del negocio.

7.1. Inversión

A continuación se presentan la inversión para la empresa GPA Consultores Asociados. Debido a que la empresa ya se encuentra establecida, se consideran los gastos desembolsados por concepto de puesta en marcha durante el primer año de funcionamiento en el período comprendido entre enero y diciembre de 2010.

Adicionalmente es necesario mencionar que GPA opera dentro de las instalaciones de la empresa Staff Consultores de Empresas Ltda, de propiedad del presidente del directorio de GPA. Esto comprende el arriendo de parte de las instalaciones y el pago de gastos adicionales por servicios.

Por último se consideró un capital de trabajo suficiente para cubrir los tres primeros meses de operación de la empresa. Esto ya que de acuerdo a los flujos proyectados la empresa presenta utilidades positivas a partir del segundo mes, sin embargo

A continuación se muestra el resumen de la inversión de GPA Consultores Asociados. El detalle se adjunta en el Anexo K.

Tabla 8: Resumen de la Inversión

Ítem	Costo Total
Remuneraciones	\$9.480.000
Gastos Administrativos	\$2.850.000
Gastos Legales	\$500.000
Gastos de Comunicación	\$1.050.000
Compra de Mobiliario	\$949.830
Capital de Trabajo	\$7.485.000
Total	\$22.314.830

Fuente: Elaboración propia

7.2. Ingresos

Los ingresos de GPA Consultores Asociados dependen de la comercialización de los servicios prestados por la empresa en sus áreas de acción corporativa y cultural. Para determinar los ingresos futuros derivados de la comercialización de cada servicio se realizó una estimación de demanda y se utilizaron las aproximaciones de precios promedios definidas en el marketing mix.

7.2.1. Demanda

La estimación de demanda se realizó considerando diversos factores para la definición de supuestos que sustenten cada proyección. Estos factores se presentan a continuación, detallando además los supuestos derivados de cada uno.

- **Proyectos:** se incorporó directamente en la proyección de demanda los proyectos ya definidos o en proceso de negociación para el primer periodo de funcionamiento de la empresa. Estos proyectos se encuentran destacados en la proyección detallada del primer año, y explican aproximadamente el 80% de los ingresos proyectados para el período. Lo anterior se debe principalmente a que la empresa ya ha desarrollado una oferta para el periodo de 2011 ya que las características del negocio requieren que el proceso de venta se lleve a cabo con varios meses de anticipación a la ejecución de cada evento.²⁵
- **Encuestas:** se utilizaron los datos obtenidos de las encuestas para la frecuencia, preferencia y costos promedios de realización para cada evento y cada segmento de clientes. Esto es que, en cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa, se utilizó como rango de ventas el requerimiento promedio de sólo una empresa e institución. Esta definición repercute directamente en la participación de mercado estimada para la empresa y está ligada al siguiente punto correspondiente a las programaciones de largo plazo para empresas.
- **Programaciones culturales:** de acuerdo a lo especificado en el marketing mix de la empresa, se contempló la realización y venta de “planes de acción cultural” en el segmento de grandes marcas, los que incluyen un mix de eventos orientados específicamente para cada cliente. Estos entrarían en vigencia a partir del año 2012 y se contempla el equivalente de venta de una programación anual para un cliente promedio²⁶, o la venta parcial de dichos planes para dos o más clientes en una proporción similar. Dado que GPA ya mantiene contacto directo con 30 empresas, lo que significa cerca del 45% del mercado objetivo y que ya han comenzado procesos de elaboración de dichas programaciones para dos grandes marcas, se estima que dicho supuesto sería sustentable para el período estipulado.
- **Juicio experto:** para estimar el movimiento de la demanda, a partir del segundo año de funcionamiento se definió una tasa de crecimiento promedio para el volumen de ventas de GPA. Esto se hizo en base los juicios elaborados por la dueña de la empresa y sus propias proyecciones dado el conocimiento de la industria y por el entrevistado en el mercado de instituciones culturales y la experiencia de crecimiento de su empresa en el mercado²⁷. Se definió así una tasa de crecimiento de la demanda de un 15% anual para los tres últimos años de evaluación tomando en cuenta también que el volumen de ventas de la empresa en el último periodo no supera el 1,92% del volumen total estimado para el mercado meta y al 3% en participación de mercado en número de empresas e instituciones.

7.2.2. Ventas

Las ventas de GPA están compuestas por la comercialización de los ocho servicios definidos en el marketing mix. Además de los precios promedio asociados a los costos de comercialización de cada servicio, se definió un margen para cada uno de éstos, con el fin

²⁵ Ver Anexo L: Proyectos Primer Año.

²⁶ Ver Anexo M: Composición de Prototipo de Plan Cultural a Empresas.

²⁷ Fuente: Entrevista Gian Paolo Martelli, socio de 27Producciones.

realizar la estimación de ingresos necesaria. Para esto se consideró el tipo de servicio y el modelo de ventas más común para cada uno de éstos, estableciendo márgenes que oscilan entre un 10% y un 30%.

A continuación se presentan los ingresos por ventas anuales proyectados para GPA durante el período de evaluación:

Tabla 9: Ingresos Proyectados

Servicio	2011	2012	2013	2014	2015
Festividades	\$28.000.000	\$40.000.000	\$46.000.000	\$52.900.000	\$60.835.000
Fiestas de la empresa	\$5.000.000	\$18.025.000	\$20.728.750	\$23.838.063	\$27.413.772
Lanzamientos	\$0	\$6.000.000	\$6.900.000	\$7.935.000	\$9.125.250
Talleres y convenciones	\$18.000.000	\$7.250.000	\$8.337.500	\$9.588.125	\$11.026.344
Exposiciones	\$10.000.000	\$16.625.000	\$19.118.750	\$21.986.563	\$25.284.547
Eventos musicales	\$40.000.000	\$38.360.000	\$44.114.000	\$50.731.100	\$58.340.765
Teatro y danza	\$14.000.000	\$39.060.000	\$44.919.000	\$51.656.850	\$59.405.378
Proyectos masivos	\$48.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000
Total	\$163.000.000	\$235.320.000	\$260.118.000	\$288.635.700	\$321.431.055

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, a partir del segundo año se define una distribución de ventas por tipo de servicio basada en los datos de las encuestas antes mencionados. Se añade a esto el crecimiento proyectado a partir del tercer año en los servicios pertenecientes a los eventos corporativos y una parrilla fija de eventos a culturales puros a instituciones. Con todo lo anterior se puede observar que sobre el 75% de los ingresos por ventas corresponden a eventos musicales, obras de teatro y danza, festividades y proyectos masivos, siendo los dos primeros explicados por una mayor cantidad demandada y los dos últimos por un mayor precio por servicio.

7.3. Egresos

7.3.1. Costos Variables

El principal componente de los egresos de la empresa corresponde a los costos variables directos, representando cerca de un 80% de los costos totales. Esto se debe al modelo de negocios definido con una alta externalización de servicios y al sistema de tarificación ligada directamente a los costos de cada proyecto. Si bien cada uno de estos proyectos presenta una composición de costos distinta, se ha desarrollado un esquema representativo de éstos en base a los datos de presupuestos de eventos en los que ha participado la dueña de la empresa²⁸.

A continuación se presenta un desglose de la composición de costos en función del esquema definido en el plan de operaciones para los principales ítems presentes en la producción de cada evento:

²⁸ Ver Anexo N: Estimación de la Distribución de Costos Variables.

Tabla 10: Distribución de Costos Variables

Ítem	Porcentaje
RRHH	9%
Artistas	20%
Comunicación y difusión	11%
Infraestructura	11%
Servicios	43%
Aspectos legales	1%
Otros	5%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el principal componente de la estructura de costos corresponde a la contratación de servicios externos como iluminación, sonido, catering, transporte, entre otros, representando un 43% en el promedio de los costos observados. En segundo lugar se tiene el pago directo de artistas, que sumado con la comunicación e infraestructura, representan otro 41% de los costos.

7.3.2. Remuneraciones

La principal fuente de costos fijos proviene de las remuneraciones del personal interno y externo de la empresa, los cuales se detallaron en el plan de recursos humanos y ascienden a \$27.000.000 anuales para el primer año, creciendo hasta alcanzar un máximo de \$40.200.00 para el quinto año, en función del esquema de contrataciones definido para la empresa.

7.3.3. Arriendo

Se contempla un gasto de arriendo en las oficinas de pertenecientes a Staff Consultores de Empresas con un costo total de \$1.920.000 anuales, en función del precio ya pactado por GPA para dichas instalaciones.

7.3.4. Gastos de Administración y Ventas

Se han determinado los principales gastos de administración y ventas de la empresa durante su funcionamiento. Para esto se utilizaron los datos existentes del periodo de puesta en marcha, con la inclusión de ítems adicionales y el crecimiento en función del tamaño de la planta o de las ventas de la empresa en los ítems que dependen directamente de esto. A continuación se presenta el detalle de los gastos:

Tabla 11: Gastos de Administración y Ventas

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Legales y/o Notariales	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Gasto en Art. de Librería	\$15.000	\$15.000	\$20.000	\$25.000	\$25.000
Gasto en Servicios de Imprenta	\$20.000	\$28.874	\$31.916	\$35.415	\$39.439
Gastos en Art. de Aseo	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Gastos de Promoción	\$15.000	\$21.655	\$23.937	\$26.562	\$29.580
Gastos en Abarrotes	\$12.000	\$12.000	\$15.000	\$20.000	\$20.000
Gastos en Correo y/o Encomiendas	\$15.000	\$21.655	\$23.937	\$26.562	\$29.580
Gastos en Locomoción	\$30.000	\$30.000	\$40.000	\$50.000	\$50.000
Gasto Teléfonos Red Fija	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000
Gasto Teléfonos Celulares	\$25.000	\$25.000	\$33.333	\$41.667	\$41.667
Consumo de Electricidad	\$10.000	\$10.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
Consumo de Agua Potable	\$5.000	\$5.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Mantenición Sitio Web	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Gastos Mantenición Computadores	\$3.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$5.000
Gasto en Combustible	\$20.000	\$20.000	\$26.667	\$33.333	\$33.333
Gasto en Parquímetros y Peajes	\$15.000	\$15.000	\$20.000	\$25.000	\$25.000
Total Mensual	\$245.000	\$267.184	\$328.791	\$378.539	\$388.598
Total Anual	\$2.940.000	\$3.206.209	\$3.945.490	\$4.542.463	\$4.663.182

Fuente: Elaboración propia

7.3.5. Depreciaciones

De acuerdo a los ítems especificados para la inversión, se calcularon los montos asociados a la depreciación de activos fijos para cada año de la evaluación. El detalle de dichos ítems se presenta a continuación:

Tabla 12: Depreciaciones

Ítem	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
Escritorios	\$179.970	10	\$17.997	\$89.985
Computadores	\$600.000	5	\$120.000	\$0
Mesa de Reuniones	\$89.900	10	\$8.990	\$44.950
Sillas	\$79.960	10	\$7.996	\$39.980
Total	\$949.830		\$154.983	\$174.915

Fuente: Elaboración propia

Es necesario mencionar además que con la incorporación de personal proyectada para el tercer año, se contempla la adquisición de mobiliario de oficina adicional, cuyas depreciaciones y valor residual son incluidas en la evaluación final.

7.4. Evaluación Económica

A continuación se presenta la evaluación económica para la empresa GPA Consultores Asociados. El propósito de este análisis es determinar la viabilidad del proyecto a través de la elaboración de un flujo y la obtención de indicadores relevantes.

El período de evaluación del proyecto se estableció en cinco años, debido a los requerimientos de los inversionistas y a la posibilidad de una futura expansión del negocio.

La tasa de descuento utilizada en la evaluación corresponde a un 18% y representa el costo de oportunidad manifestado por los inversionistas del proyecto. Esto se cotejó además con tasas utilizadas en nuevos negocios en el área de servicios, las que oscilan en torno al 20%²⁹.

Por último se evaluó el proyecto sin financiamiento debido a que todo el capital será dispuesto por los miembros de la sociedad que compone GPA Consultores Asociados.

Considerando los puntos anteriores, se elaboró un flujo³⁰ para el período comprendido entre 2011 y 2015, del que se obtuvo un Valor Presente Neto (VPN), una Tasa Interna de Retorno (TIR) y un Período de Recuperación de Capital (PRC).

En la siguiente tabla se resumen los principales indicadores del proyecto en un escenario base:

Tabla 13: Indicadores Económicos

Indicador	Valor
VPN	\$44.257.397
TIR	69%
PRC	1,7 años

Fuente: Elaboración propia

Del VPN se desprende que el proyecto presenta ingresos suficientes para sustentar la inversión y los egresos futuros del negocio, con lo cual se recomendaría la inversión en éste.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno obtenida supera a la tasa de descuento utilizada para evaluar al proyecto, lo que indica de igual forma la aceptación del negocio. Es importante recalcar que el alto valor de la TIR obtenida se debe principalmente a la inversión relativamente baja para el negocio y al pronto crecimiento de los ingresos de la empresa ligado a la comercialización de proyectos ya definidos para el primer período de funcionamiento.

Por último el Período de Recuperación de 1,7 años indica la inversión realizada en la empresa es recuperada íntegramente antes del cuarto trimestre de 2012.

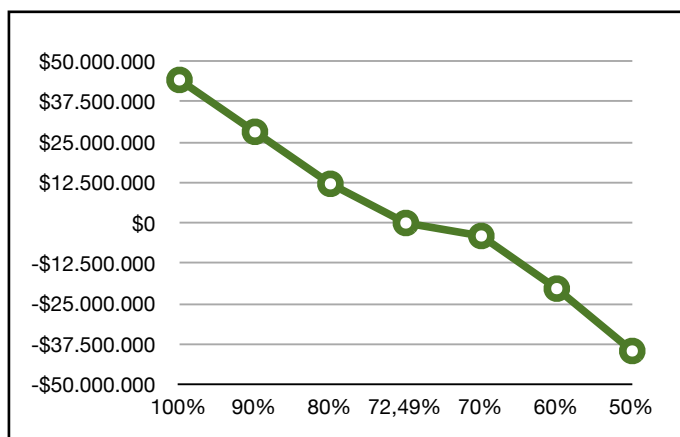
²⁹ Fuente: Memorias incluidas en la bibliografía.

³⁰ Ver Anexo O: Flujo de Caja del Proyecto.

7.5. Análisis de Punto de Equilibrio

Con el fin de determinar el punto de equilibrio del proyecto en el que la demanda logra cubrir los costos fijos de la empresa y ésta comienza a tener utilidades, se realizó una simulación para las ventas totales de la empresa y se analizaron los cambios en el VPN del proyecto ante cada nivel de demanda. El siguiente gráfico muestra los movimientos del valor presente en función de los niveles de demanda total:

Ilustración 9: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el punto de equilibrio está definido por una demanda promedio de un 72,49% de la cantidad demandada en el escenario base. En términos de ingresos esto representa un promedio \$183.907.820 al año, lo que en términos de eventos corresponde aproximadamente a 12,5 eventos considerando el precio promedio de todos los servicios.

Este dato nos muestra en primer lugar la alta sensibilidad de la rentabilidad del proyecto con respecto a los niveles de demanda y en segundo lugar el riesgo relativamente alto de inviabilidad del negocio ante una caída de más de un 27,5% en el volumen de demanda estimada. Por otro lado, también se puede observar que en términos de cantidad de eventos al año, que la demanda necesaria para hacer rentable el proyecto sobrepasa escasamente a un evento mensual, lo que corresponde a una meta clara y accesible para la empresa.

Cabe mencionar que dado que el análisis se realizó en función de la demanda total, no se incorpora el efecto de las ventas programadas para el primer año ni la variabilidad puntual de cada servicio, por lo que se podría argumentar que el punto de equilibrio estimado sobrevalora el impacto negativo de la demanda en el VPN, representando sin embargo un buen acercamiento a dicho efecto.

7.6. Análisis de Sensibilidad

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad para el proyecto, con el fin de establecer distintos escenarios para la demanda y las repercusiones de éstos sobre la rentabilidad total del proyecto.

Se establecieron dos variables a considerar en el análisis de sensibilidad, correspondientes a la cantidad total demandada y al precio promedio por evento. Realizando variaciones en cada una de éstas se definieron escenarios pesimistas, base y optimistas, los cuales son descritos a continuación:

- Escenarios sobre la demanda: se consideró una variación de un 25% en la demanda total del escenario base. Con esto se obtiene un escenario pesimista que aún representa rentabilidad positiva para el negocio y la comparación de éste versus un aumento equivalente en el porcentaje de demanda.
- Escenarios sobre el precio promedio: debido a que se utilizaron precios promedio para eventos que en la realidad presentan una alta variabilidad, fue necesario realizar un análisis basado en las variaciones de dicha estimación. Para esto se utilizó una variación de un 25% en el precio de cada evento, con el fin de comparar además la sensibilidad ante esta variable versus la sensibilidad ante la demanda total.

A continuación se presenta un cuadro de resumen con los principales indicadores para cada escenario:

Tabla 14: Análisis de Sensibilidad

Escenario	VPN	TIR
Base	\$44.257.397	69%
Pesimista (Dda. -25%)	\$3.647.084	23%
Optimista (Dda. +25%)	\$95.180.000	115%
Pesimista (Precio -25%)	\$9.276.275	32%
Optimista (Precio +25%)	\$79.474.901	98%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la rentabilidad del negocio presenta una sensibilidad mayor a cambios en el nivel de demanda que en el nivel de precios promedio, esto se debe a que existe un amplio mix de servicios con diferente peso en el nivel de ingresos total y mientras que la sensibilización en la demanda tiene un efecto lineal sobre los ingresos, la sensibilización en los precios representa un mejor acercamiento al impacto real de su variación.

Por último es importante destacar que en los escenarios descritos, tanto VPN como la TIR del negocio varía en una proporción mayor que la variación definida para cada escenario, lo que indica una sensibilidad relativamente alta ante ambas variables en consideración.

8. CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo tuvo como objetivo la realización de un plan de negocios para la empresa de gestión de proyectos culturales GPA Consultores Asociados. Este objetivo surge de la necesidad de esta empresa de contar con una estructuración clara de la implementación de su modelo de negocio.

Para cumplir con este objetivo se desarrolló y siguió una metodología alineada con la consecución de los objetivos específicos estipulados. Esto comprendió la realización de un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, la definición de planes de marketing, operaciones y recursos humanos y una evaluación económica del negocio.

Del análisis estratégico de la industria se logró establecer la situación externa e interna del negocio, desprendiéndose como principales conclusiones los factores críticos de éxito del proyecto. Estos factores están ligados a la gestión de alianzas estratégicas, la gestión de relaciones a largo plazo con clientes, la entrega de servicios de calidad y la diferenciación de GPA del resto de la industria. De este análisis se desprende además que existen numerosas oportunidades de desarrollo en las industrias culturales y que la empresa está en condiciones de aprovechar dichas oportunidades en el corto plazo.

Debido a la escasez de datos públicos existentes para el mercado en que se encuentra inmersa la empresa, fue de vital importancia el desarrollo de una exhaustiva investigación del mercado en cuestión. El mix de herramientas utilizadas abarcó la elaboración de encuestas, entrevistas y un benchmarking de la competencia existente. De éste análisis se logró determinar las principales entradas para la subsecuente elaboración de la estrategia y planes específicos de la empresa, dentro de los cuales destacan: la determinación de niveles de consumo y preferencias para los diferentes servicios en consideración para la empresa; la cuantificación e identificación de las 66 empresa y 27 instituciones que componen el mercado objetivo GPA; y los principales competidores del mercado y sus características.

Con todo lo anterior se logró definir un plan comercial para la comercialización de los servicios prestados por la empresa. Se estableció para esto una estrategia de enfoque y diferenciación para la empresa, tomando en cuenta los factores críticos de éxito del negocio. Adicionalmente se acotó y segmentó la oferta de servicios de la empresa entre eventos corporativos y eventos culturales, con el fin de generar propuestas claras para los clientes. Se determinó además de este plan comercial cuáles son los principales factores a tener en cuenta en los planes siguientes y cómo se aplicará finalmente el modelo de negocios de la empresa. Se concluye además de los planes operacionales y de recursos humanos de GPA que hay bajos requerimientos administrativos y estructurales para la entrega del servicio a los clientes.

Se tiene así que llevar a cabo el proyecto requiere una inversión de \$22.548.830, cubierta íntegramente por los actuales dueños de la empresa. Considerando un período de evaluación de 5 años y un escenario base para la demanda se obtuvo un VPN del negocio de \$44.257.397, una TIR del 69% y un PRC de 1,7 años, todo lo anterior indicando la viabilidad económica del proyecto de negocios. El análisis adicional de éstos datos indica que si bien se muestra una tasa interna de retorno bastante elevada, ésta se explica por el nivel de inversión relativamente bajo y al rápido crecimiento de los ingresos de la empresa derivados de la comercialización de proyectos ya definidos para el primer periodo de evaluación.

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

Por otra parte, la realización de un análisis de punto de equilibrio permitió cuantificar el nivel de demanda que permite que el proyecto mantenga su viabilidad económica. Este nivel corresponde a la realización de al menos un evento mensual bajo un nivel de precios promedio, siendo ésta una meta accesible para la empresa en el corto plazo. Los análisis de sensibilidad

realizados, si bien muestran un alto impacto de la rentabilidad del negocio ante movimientos del precio y la demanda, permiten concluir que el negocio mantiene su viabilidad económica bajo supuestos razonables de precio y demanda.

Dado lo anterior se concluye que el proyecto definido para GPA Consultores Asociados es rentable y se recomienda la ejecución del plan de negocios desarrollado para la empresa, teniendo siempre en consideración todos los factores mencionados anteriormente.

9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Trabajos de Título

- MONYPENNY P., M.A. 2008. Plan de Negocios para una Empresa Proveedora de Servicios de Soluciones de Sonido.
- JARAMILLO K., M.A. 2008. Plan de Negocios para un Hotel Boutique en San Pedro de Atacama. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- CASTAÑEDA M., M.A. 2007. Desarrollo de una Estrategia de Negocios para una Empresa Consultora. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- OSORIO, E. 2008. Plan de Negocios para un Servicio de Asistencia al Empleado y la Organización. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Libros

- ROSELLÓ D. 2005. Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales. España, Editorial Ariel S.A.
- SAPAG N. y SAPAG R. 1988. Preparación y Evaluación de Proyectos. EEUU, McGraw-Hill.
- BERNÁRDEZ L. Sin fecha. La Profesión de la Gestión Cultural: Definiciones y Retos. Asociación de profesionales de la gestión cultural de Cataluña.

Estudios

- Departamento de estudios CNCA. 2008. "Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre"
- Departamento de Estudios CNCA. 2008. "Cultura y Tiempo Libre. Informe Anual"

Congresos

- CRUZ-COKE L. 2010. Cuenta Pública, En VII CONGRESO NACIONAL de Cultura. Ministerio de Cultura.
- Corporación Girarte, 2009. "Encuesta Mercado de la Gestión Cultural"

Revistas

- HAYMANN D. 2009. El Mercado del Arte Local y la Gestión Cultural. Revista Espacio y Tiempo, Facultad de Arquitectura, Universidad Diego Portales.

Sitios Web:

- www.adcultura.cl
- www.ine.cl
- www.gestioncultural.org
- www.observatorioempresas.cl

10. ANEXOS

10.1. Anexo A: Descripción General de la Empresa

GPA es una empresa fundada en el presente año como iniciativa de la Ingeniera Comercial Paula Alvarado Lazarini y se constituye como sociedad anónima de carácter familiar. La empresa presta servicios en el área de la gestión de proyectos artístico-culturales enmarcados dentro de los programas de comunicación de marca, de fidelización de clientes y de eventos corporativos de las grandes empresas e instituciones públicas y privadas.

La labor final de GPA es que las empresas conciban las creaciones artísticas como una potente herramienta de comunicación que permite captar nuevos clientes y fidelizar aquellos con los que ya se cuenta, además de ser un apoyo para aumentar la satisfacción de los mismos empleados.

Las áreas de desarrollo de la empresa corresponden a eventos musicales, exposiciones de arte y fotografía, intervenciones culturales, y servicios anexos a través de empresas externas (catering, sonido, iluminación, etc.).

GPA mantiene y forma constantemente alianzas estratégicas con artistas, proveedores, centros culturales y empresas de comunicación, con el fin de brindar servicios de calidad y captar un mayor volumen de clientes.

Modelo de Negocios

GPA es una empresa de servicios de gestión de proyectos, cuyo principal recurso corresponden a los eventos artísticos-culturales. La relación entre la entrega de dicho servicio y los componentes internos y externos de la empresa, se detallan a continuación:

Clientes

Los clientes principales de la empresa se pueden descomponer en dos segmentos, en función de sus necesidades y características.

- Grandes empresas que incorporen dentro de sus proyectos, eventos corporativos, eventos de fidelización de clientes, lanzamientos, talleres, exposiciones y actividades de responsabilidad social empresarial entre otros.
- Instituciones como municipalidades, centros culturales, y teatros que deseen gestionar proyectos artístico-culturales dentro de sus actividades de desarrollo cultural. Los principales corresponden a conciertos, exposiciones, obras de teatro, etc.

En ambos segmentos de clientes existe la posibilidad de desarrollar proyectos puntuales, recurrentes o a largo plazo, siendo ésta última la opción más rentable para la empresa.

Medios

Entre los medios de llegada al cliente se tiene en primer lugar el contacto directo. Éste se puede dar por empresas con proyectos anteriores, conocidos dentro de las empresas, contactos a partir de artistas o socios estratégicos y presentación de proyectos a áreas de marketing o recursos

humanos. En segundo lugar se tiene la llegada de clientes a través de medios de prensa, boca a boca e Internet y el uso de plataformas gratuitas de llegada directa a los clientes.

Servicios

El servicio principal se puede definir como “Gestión de Proyectos Artísticos-Culturales”. Este servicio se puede descomponer en tres etapas, las cuales se detallan a continuación:

- Eventos corporativos: eventos desarrollados específicamente para satisfacer las necesidades de los clientes. Cada evento puede ser desarrollado de forma independiente o estar inmerso dentro de un programa cultural o comunicacional de la empresa, en conjunto con otros servicios corporativos o culturales.
- Eventos culturales: eventos desarrollados para complementar proyectos a empresas o de forma independiente para instituciones culturales o empresas con una fuerte orientación artística y cultural. Al igual que los eventos anteriores éstos pueden ser desarrollados de forma independiente o estar inmersos dentro de alguna programación a gran escala.

Recursos

Los principales recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos corresponden recursos artísticos, técnicos, de soporte y estructurales.

El principal recurso artístico corresponde a los músicos, pintores, escultores, fotógrafos, u otro miembro de la comunidad artística que esté involucrado en el proyecto. Los recursos técnicos fundamentales corresponden a la iluminación de los espacios, la amplificación y manejo de sonidos, la ambientación artística, la indumentaria e instrumentos y el equipo técnico a cargo de cada área.

Los principales recursos de soporte y adicionales corresponden a la difusión y medios, transporte, contabilidad, contratos, servicios de catering, entre otros. Los recursos estructurales necesarios corresponden a lo espacios físicos necesarios para el desarrollo de los proyectos. En un mismo proyecto se pueden requerir salas de exposición, teatros, salones de eventos o espacios para conciertos, instalaciones internas de las empresas o instituciones, salas para talleres, etcétera.

Esquema

Todo lo anterior se puede esquematizar por medio de la figura que se muestra a continuación. Cabe destacar la relación existente entre cada componente, desde los recursos hasta la llegada al cliente.



Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa se definió en consideración de las necesidades de los clientes y los recursos claves con los que cuenta la empresa. Para esto se definieron tres ejes principales, los cuales agrupan los principales atributos definitorios de la propuesta de valor.



10.2. Anexo B: Marco Conceptual

Para el desarrollo del presente trabajo se ha consultado con la bibliografía existente para el desarrollo de los puntos que incluye un plan de negocios, siendo éstos coherentes con los contenidos aprendidos impartidos en la carrera de ingeniería civil industrial. Se consultó además, a modo de referencia, otros planes de negocios desarrollados como proyecto de titulación por alumnos de la facultad de ingeniería.

A continuación se detallan los instrumentos metodológicos que se emplearan en el desarrollo del proyecto:

- Análisis estratégico de la industria: corresponde al análisis conjunto de todos los factores tanto internos como externos relacionados con la empresa. Este análisis permite identificar los factores que hacen a la industria atractiva y los factores que lograran dar a GPA una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo.
- Análisis PEST: modelo que permite identificar los factores del macro entorno en el que se encuentra inmersa la empresa, con el fin de determinar la situación actual y proyectar dicho entorno y sus factores claves. El análisis se desglosa en factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: modelo que permite medir las expectativas de rentabilidad a largo plazo de la industria a través del análisis de las 5 fuerzas de su entorno: amenazas de productos sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de mercado de los consumidores, el poder de mercado de los proveedores y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.
- Análisis de la cadena de valor: modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización. Este modelo presenta una manera efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus competidores y analizar las actividades primarias y secundarias de la empresa.
- Análisis FODA: análisis generado como resultado de los dos anteriores en el cual se establecen las oportunidades y amenazas que surgen del medio externo y las fortalezas y debilidades que surgen del interior de la organización.
- Análisis del mercado: a través del análisis del mercado se dan a conocer los actores relevantes de la industria que a su vez conforman el medio externo de la empresa. La herramienta fundamental es la investigación de mercado mediante la cuál se definen las características de los clientes y la competencia.
- Plan de Marketing: consiste en la especificación de las acciones necesarias para llevar a cabo la comercialización de los servicios de la empresa. Se define además la estrategia a nivel de negocio en concordancia con el análisis estratégico desarrollado. Una vez definida la estrategia se desarrolla el marketing mix, que describe la forma en que se implementa la estrategia a través las variables claves del producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física.
- Plan de Operaciones: se definen las operaciones y actividades fundamentales para la entrega del servicio. Se definen y detallan además los actores relevantes y los procesos claves en cada etapa de desarrollo y prestación del servicio.

- Plan de Recursos Humanos: en este plan se determina el personal necesario para la correcta prestación del servicio de la empresa a los clientes. Se definen además organigramas para la empresa y un esquema de remuneraciones.
- Evaluación Económico-financiera: se determina la viabilidad económica del proyecto. Es necesaria la realización de una estimación de demanda para la realización de un flujo que permita calcular los indicadores relevantes de valor presente neto y tasa de interna de retorno. Finalmente se realizan análisis de sensibilidad imponiendo distintos escenarios sobre las variables que influyen directamente en los resultados económicos.

10.3. Anexo C: Metodología

La metodología se definió directamente en función del cumplimiento de los objetivos específicos y de acuerdo al marco teórico descrito. Ésta se especifica a continuación:

- Análisis del medio externo: para realizar el análisis externo se empleó un análisis PEST del macro entorno y un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, en donde se determinó cuáles son los principales factores del medio externo a considerar en el negocio.
- Análisis del medio interno: se estudió a través del modelo de la Cadena de Valor ocupando como fuente de información la investigación al interior de la empresa.
- Análisis FODA: a través de esta herramienta se concluyó el análisis estratégico, estableciendo las oportunidades y amenazas del medio externo y las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la industria.
- Análisis del mercado: éste se realizó con el fin de definir las características del mercado a abordar, determinar cuáles son los clientes objetivo de la empresa, calcular el mercado potencial y precisar el mercado objetivo, identificar a los competidores directos e indirectos, determinar a las empresas proveedoras de servicios claves para la entrega del servicio final de la empresa y determinar los servicios disponibles actualmente se realizará una investigación de mercado. Las principales fuentes de información serán la empresa, internet, publicaciones de organismos públicos y privados, opinión de expertos y la investigación en terreno por medio de encuestas y entrevistas. La competencia se identificó a través de un benchmarking de la industria y se clasificó según los aspectos claves del servicio. Por último el mercado potencial se estimó en base a los datos recopilados y el mercado objetivo se precisó en conjunto con la empresa.
- Plan de Marketing: el desarrollo de la estrategia de marketing se realizó a través del análisis de la información recopilada de los análisis estratégicos y del mercado, generando guías sólidas para el aprovechamiento de los factores identificados. La identificación de características relevantes del servicio para el mercado objetivo se realizó en función de los datos obtenidos en e análisis del mercado.
- El diseño del marketing mix se basó en el estudio de la competencia y del mercado y desembocó en la definición del servicio prestado por la empresa, la estructura de precios referenciales para los servicios, la estrategia de promoción para dichos servicios, la plaza y canales de distribución, las características del personal necesario, los procesos involucrados y la evidencia física necesaria.

- Plan de Operaciones: la definición del plan de operaciones se realizó en base a la investigación en terreno (observación de procesos actuales de la empresa), al estudio de bibliografía especializada y al juicio experto del gerente general. Se identificaron los procesos esenciales para la entrega del servicio, a través de una esquematización clara de los pasos involucrados.
- Plan de Recursos Humanos: a través del análisis de las necesidades de personal y del juicio experto de la empresa, se diseñó una estructura organizacional y la descripción de los objetivos y funciones de cada cargo. La estructura de remuneraciones se realizó en base al juicio de la empresa y a la estimación de los precios de mercado para cada uno de los cargos.
- Evaluación económica y de formas de financiamiento: en primer lugar se realizó una estimación de la demanda para los distintos servicios disponibles, empleando información histórica de la empresa y el juicio experto de la gerencia. La determinación de ingresos se realizó de acuerdo a los precios definidos en el plan de marketing para el negocio. Los costos e inversiones se calcularon a través de la recopilación de los datos actuales de la empresa. La estimación de la tasa de descuento se basó en el costo de oportunidad del capital de los inversionistas, que en este caso corresponde a los tres socios de la empresa, cotejado con la información disponible sobre proyectos similares.

En base a la información anterior se desarrolló un flujo de caja para la empresa y se obtuvieron los principales indicadores de evaluación del proyecto. Finalmente se realizó un análisis de punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad, en base a los distintos escenarios identificados.

10.4. Anexo D: Encuesta a Empresas

Encuesta

Esta encuesta forma parte de un trabajo de memoria para la Universidad de Chile sobre el desarrollo de proyectos artísticos-culturales.

Empresa

Cargo dentro de la empresa

De los siguientes eventos tanto corporativos como programas de fidelización de clientes, ¿cuál(es) ha realizado su empresa?

- Deportivos
- Musicales
- Teatrales
- Fiestas
- Exposiciones
- Talleres
- Otro:

¿Con qué frecuencia realiza los siguientes eventos en un año?

	1-2	3-5	6-9	10 o más	Aún no ha realizado
Deportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Musicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teatrales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué medio utilizó para la realización de los eventos anteriormente señalados?

- Productora
- Gestor Cultural
- Empresa de Publicidad
- Centro Cultural

Otro:

Basado en la respuesta de la pregunta anterior, ¿cómo se contactó con ellos?

Internet

Recomendaciones

Diarios y/o Revistas

Guía Comercial

Otro:

¿Cuales de los siguientes atributos considera de mayor relevancia al momento de contratar a una empresa?

Puede marcar más de uno.

Habilidad de los Organizadores

Trato Exclusivo

Variedad

Precio

Experiencia

Innovación

Alcance Geográfico

Credibilidad/Confianza

Puntualidad

Eficiencia

Otro:

De los siguientes eventos culturales, ¿cuál(es) considera apropiado(s) para su empresa?

Artistas Visuales

Acto Teatral

Acto Circense

Bailarines

Humoristas

Magos

Músicos/Orquesta

Otro:

En base a la pregunta anterior, ¿por qué la(los) seleccionó?

Evalue de 1 a 5 los siguientes beneficios que buscaría con un evento artístico-cultural. (1 = menos importante, 5 = más importante)

	1	2	3	4	5
Mejorar la imagen corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar las ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar la satisfacción con la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener mayor notoriedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejercer una función social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudar a una causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliar el mix comunicacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llegar a un segmento específico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál o cuáles son las principales razones para realizar un evento?

- Fidelización de clientes
- Mejorar las relaciones con la sociedad
- Promocionar la imagen corporativa
- Incrementar el conocimiento de la marca
- Exposición en los medios
- Mejorar la imagen de la marca
- Mejorar las relaciones públicas
- Ventas a largo plazo
- Entretener al cliente
- Animar a los trabajadores
- Otro:

¿Cuál es el gasto promedio en un evento de su empresa?

- \$0 - \$500.000
- \$500.001 - \$1.000.000
- \$1.000.001 - \$2.000.000
- \$2.000.001 - \$4.000.000
- \$4.000.001 - \$10.000.000
- Más de \$10.000.000

10.5. Anexo E: Encuesta a Instituciones

Encuesta Instituciones Culturales

Encuesta para trabajo de memoria de la Universidad de Chile
***Obligatorio**

Nombre de la Institución *

Cargo
Tipos de proyectos y eventos culturales
Seleccionar todos aquellos que hayan sido realizados o que estén en proyecto

Artes visuales

Música

Danza

Teatro

Cine

Patrimonio

Literatura

Turismo cultural

Otro:

¿Cuántos proyectos distintos se realizan al año?

Menos de 5

Entre 6 y 10

Entre 11 y 20

Entre 21 y 50

Más de 50

¿Cuál es el principal objetivo de la realización de proyectos culturales para su institución?

¿Qué medios de realización son utilizados con mayor frecuencia?

- Gestión propia
- Gestor cultural externo
- Desarrollo del artista
- Productora de eventos
- Gestión conjunta con empresas fuera del rubro de la cultura
- Otro:

¿Su institución recibe proyectos externos?

- Sí
- No

En caso de haber realizado proyectos en conjunto con empresas externas, ¿Cuál era el modelo de gestión utilizado?

- Nuestra institución contrató servicios externos
- Otra empresa o institución contrató nuestros servicios
- Se gestionaron alianzas estratégicas
- Otro:

¿Cuál/es de los siguientes grupos corresponden al público objetivo de su institución?

- Socios
- Vecinos de la comuna
- Jóvenes y estudiantes
- Adultos
- Adultos mayores
- Clientes de empresas asociadas o auspiciadoras
- Trabajadores de empresas asociadas o auspiciadoras
- Otro:

¿Cuenta con infraestructura propia para la realización de proyectos culturales?

- Sí
- No

Si su respuesta anterior es Sí, ¿Con qué tipos de espacios cuenta?

- Salas de exposición
- Auditorios
- Salas de cine
- Salón de eventos
- Biblioteca
- Restaurant
- Tiendas
- Otro:

¿Qué modelo de financiamiento utiliza su institución?

- Autofinanciamiento
- Fondos públicos
- Fondos privados
- Financiamiento mixto
- Otro:

¿Utiliza su institución la Ley de Donaciones Culturales?

- Sí
- No

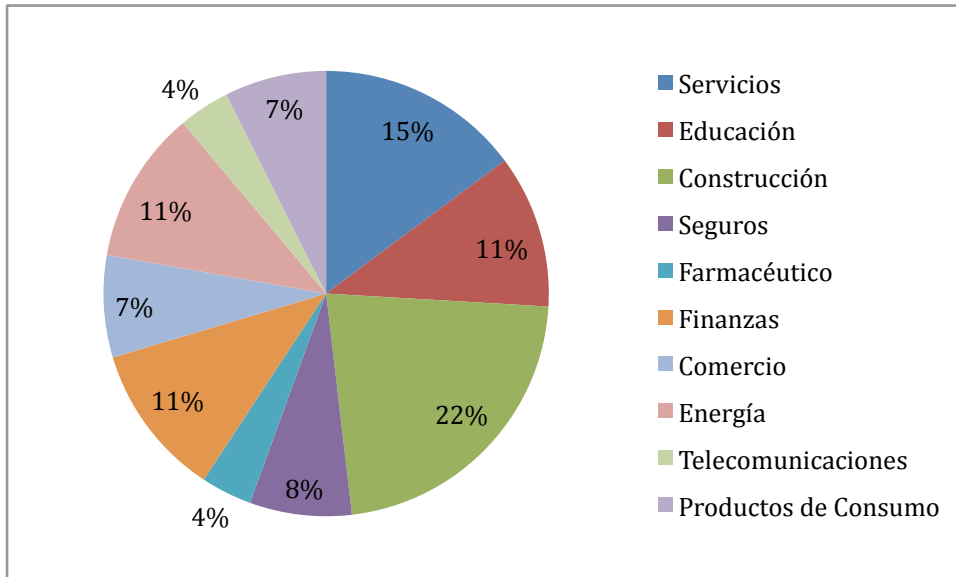
Para proyectos realizados con financiamiento externo, ¿Cuál es el costo promedio de realización?

Indicar el rango que más se adecúe. En caso de que este monto varíe demasiado entre los distintos proyectos, indicar el promedio de aquellos de mayor frecuencia o más representativos.

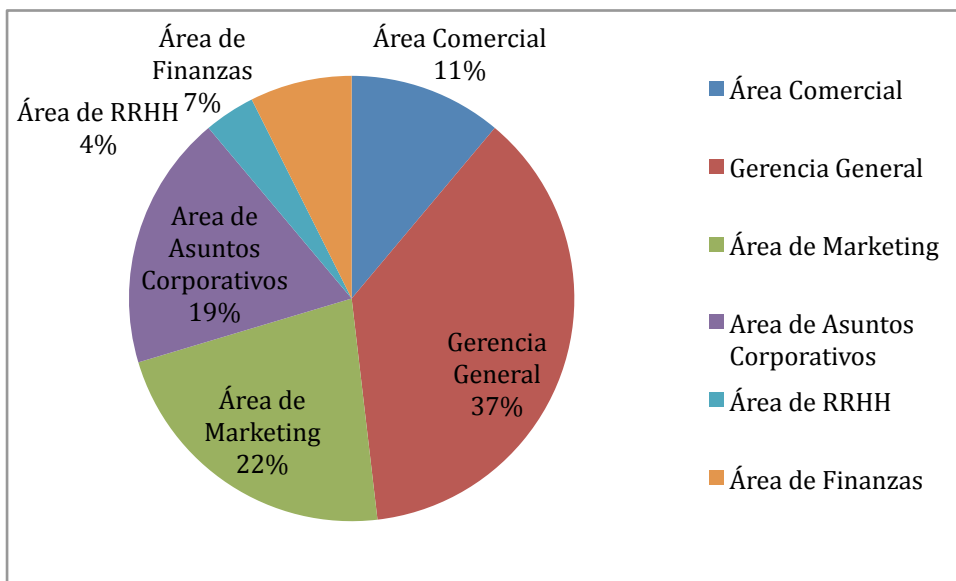
- Menos de \$100.000
- \$100.001 - \$1.000.000
- \$1.000.001 - \$5.000.000
- \$5.000.001 - 10.000.000
- \$10.000.001 - \$20.000.000
- Más de \$20.000.000

10.6. Anexo F: Detalle de Resultados de la Encuesta a Empresas

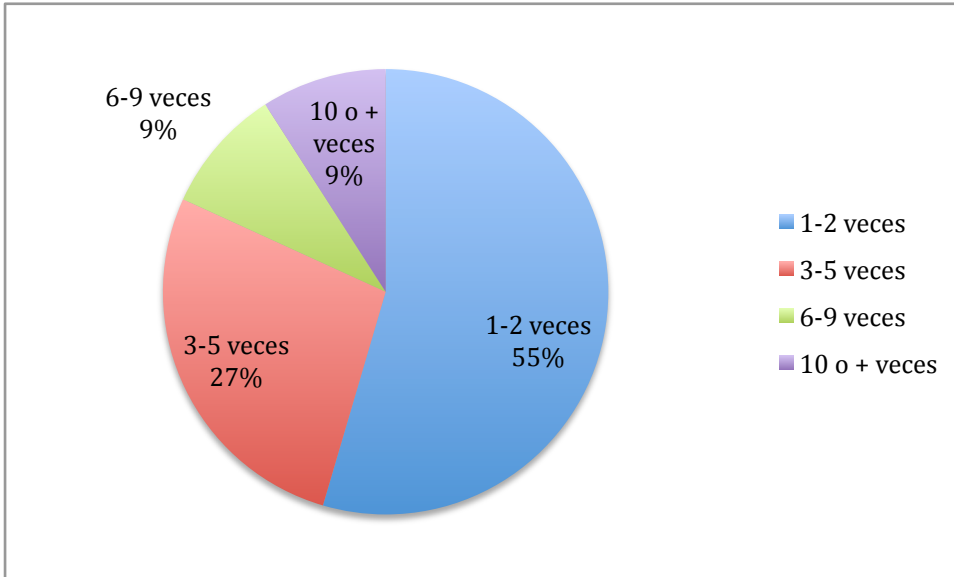
1.1.- Rubro de la empresa



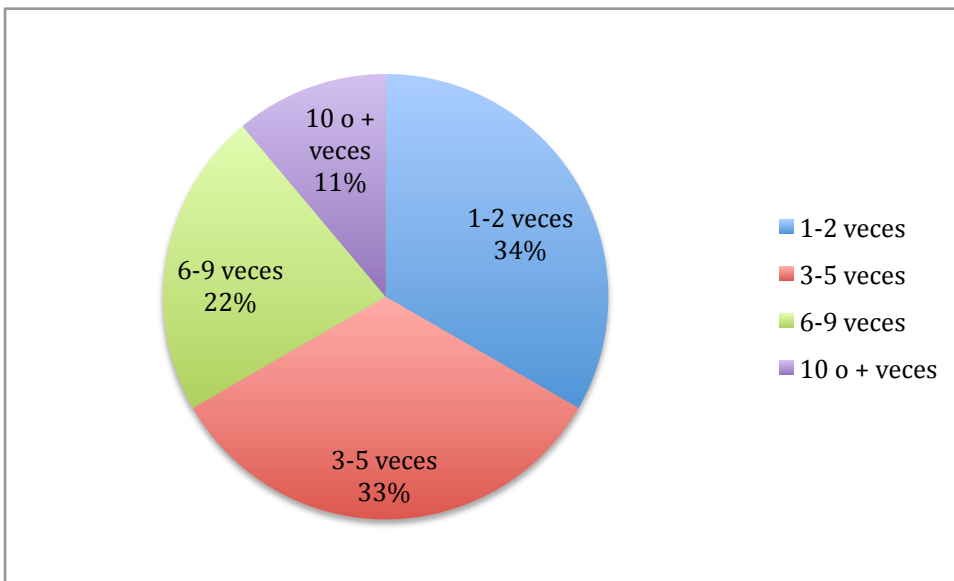
2.- Cargo dentro de la empresa



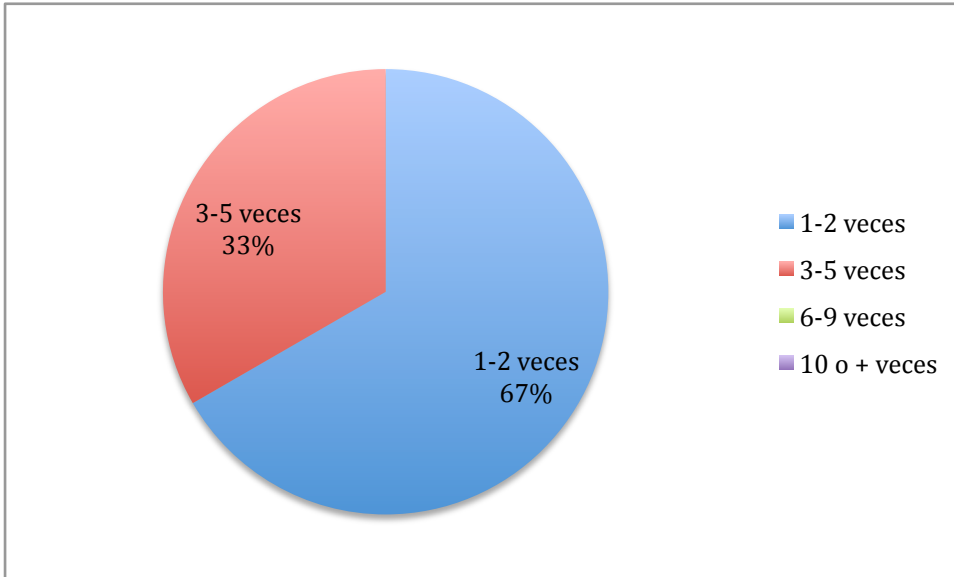
4.1.- ¿Con qué frecuencia realiza los siguientes eventos en un año? [Musicales]



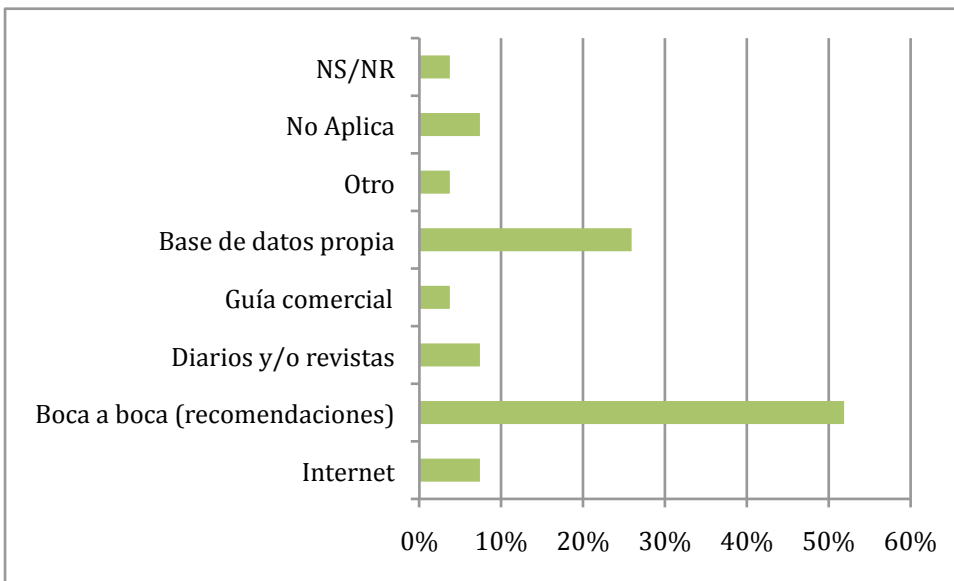
4.2.- ¿Con qué frecuencia realiza los siguientes eventos en un año? [Teatrales]



4.3.- ¿Con qué frecuencia realiza los siguientes eventos en un año? [Exposiciones]



6.- Basado en la respuesta de la pregunta anterior, ¿cómo se contactó con ellos?



7.- ¿Cuales de los siguientes atributos considera de mayor relevancia al momento de contratar a una empresa?



10.- Evalúe de 1 a 5 los siguientes beneficios que buscaría con un evento artístico-cultural. (1 = menos importante, 5 = más importante)

Nota por importancia de cada tipo de evento

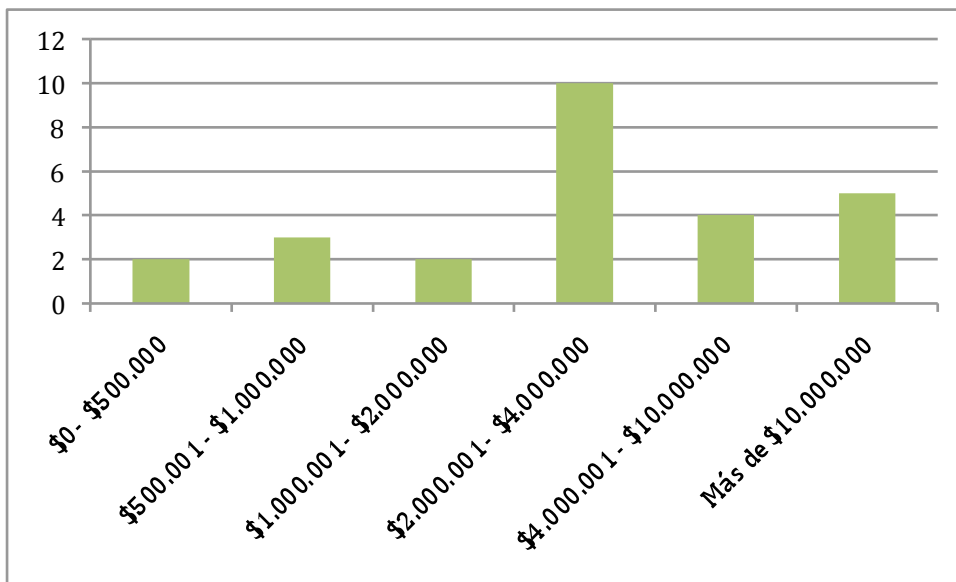
Mejorar la imagen corporativa	4,5
Incrementar las ventas	3,3
Aumentar satisfacción con la empresa	4,3
Tener mayor notoriedad	3,8
Ejercer una función social	3,6
Ayudar a una causa	3,2
Ampliar el mix comunicacional	3,5
Llegar a un segmento específico	3,9

11.- ¿Cuál o cuáles son las principales razones para realizar un evento?

Razones de elección (frecuencia)

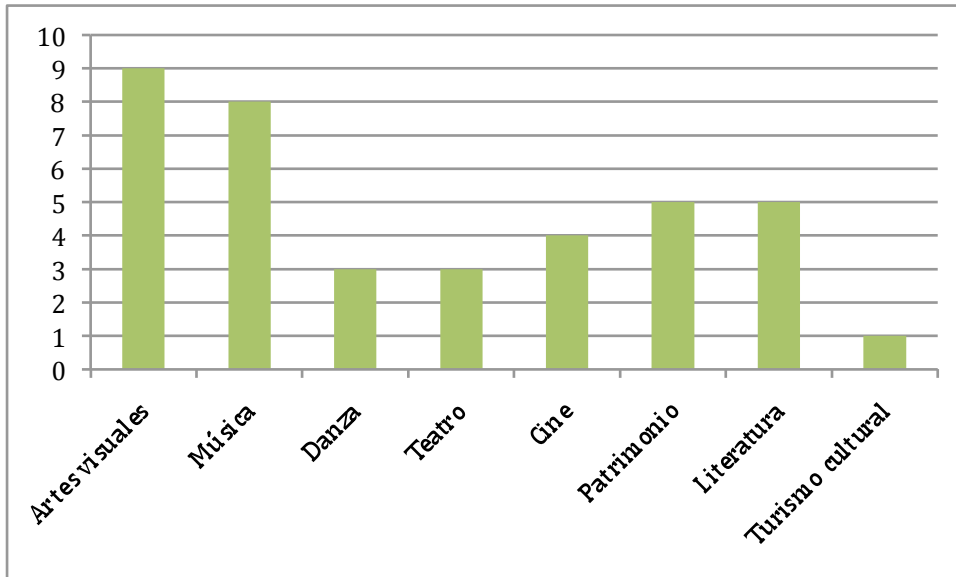
Fidelización de clientes	18
Mejorar las relaciones con la sociedad	8
Promocionar la imagen corporativa	15
Incrementar el conocimiento de la marca	13
Exposición en los medios	8
Mejorar la imagen de marca	12
Mejorar las relaciones públicas	13
Ventas a largo plazo	9
Entretener al cliente	7
Animar a los trabajadores	14
Otro	2

12.- ¿Cuál es el gasto promedio en un evento de su empresa?

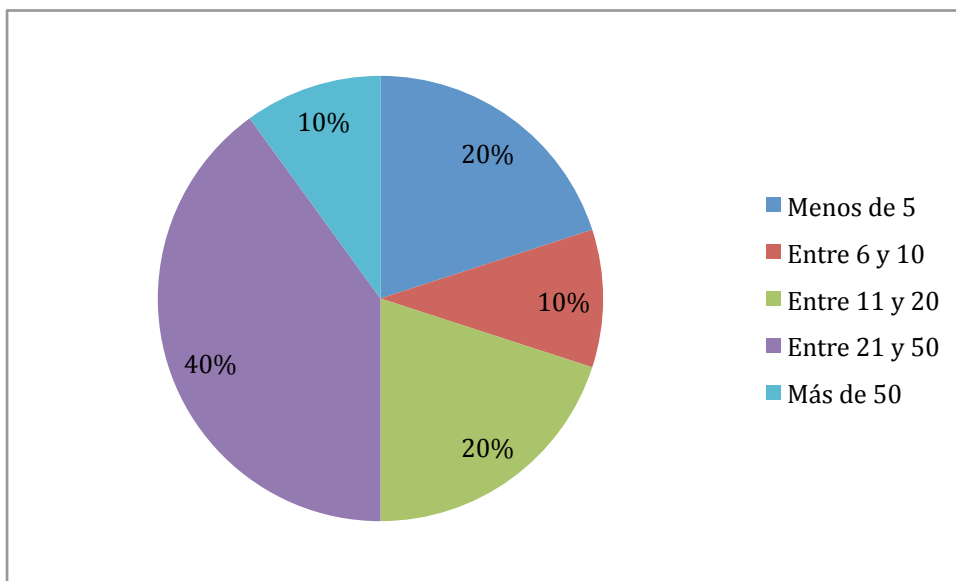


10.7. Anexo G: Detalle de Resultado de la Encuesta a Instituciones

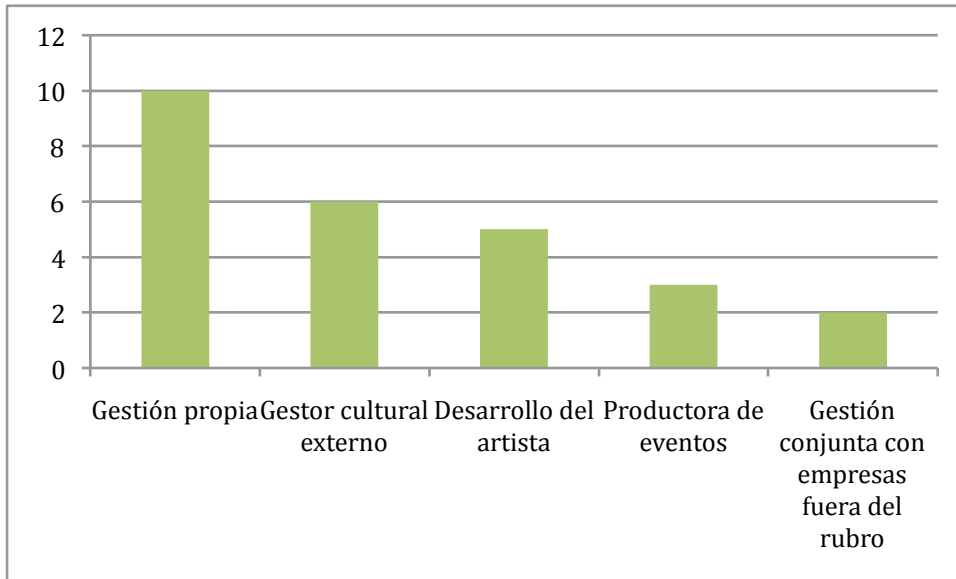
3.- Tipos de proyectos y eventos culturales



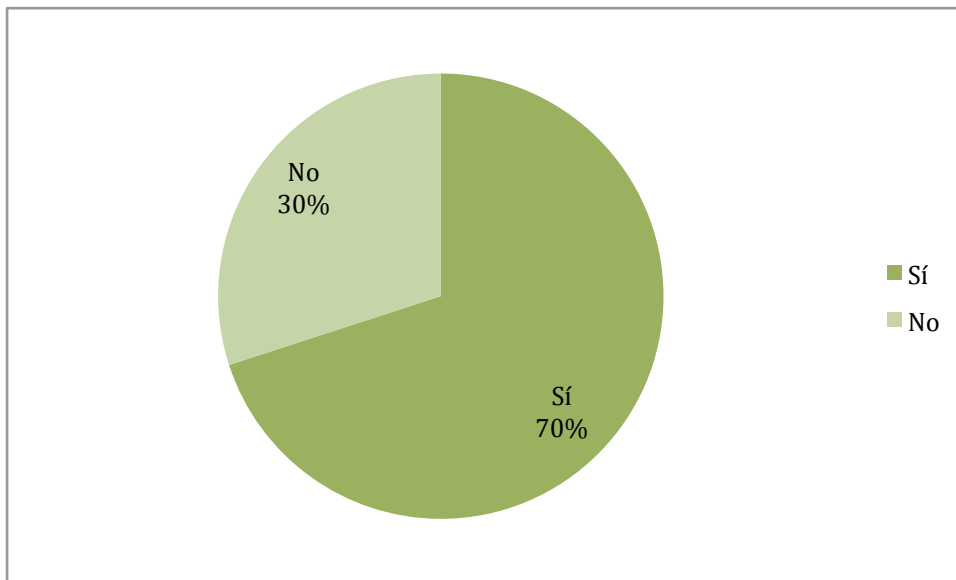
4.- ¿Cuántos proyectos distintos se realizan al año?



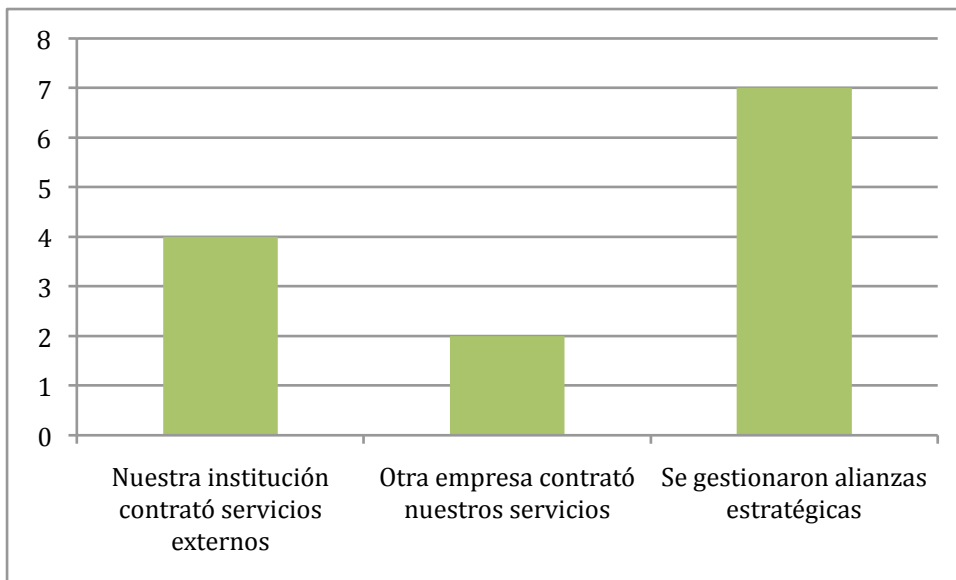
6.- ¿Qué medios de realización son utilizados con mayor frecuencia?



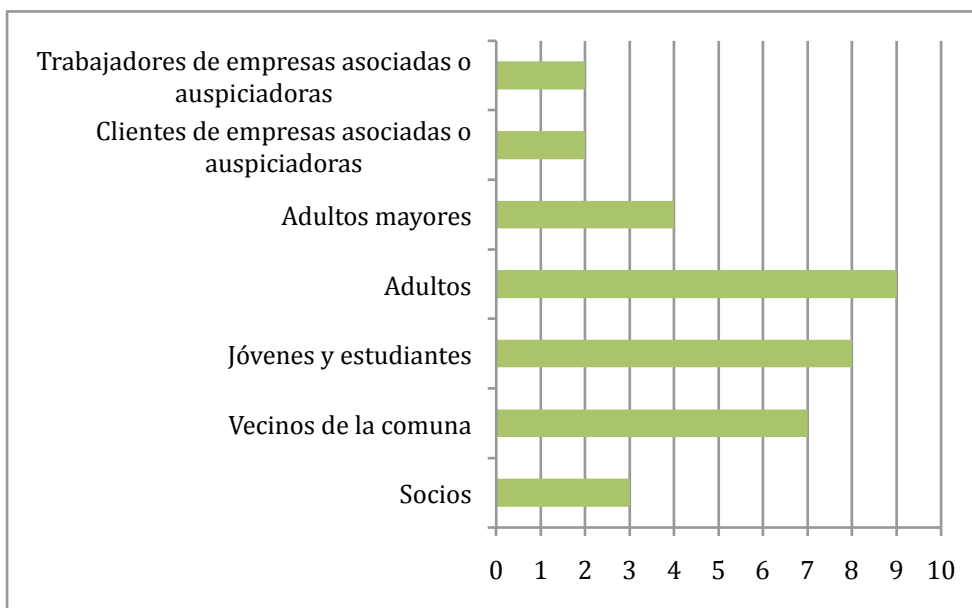
7.- ¿Su institución recibe proyectos externos?



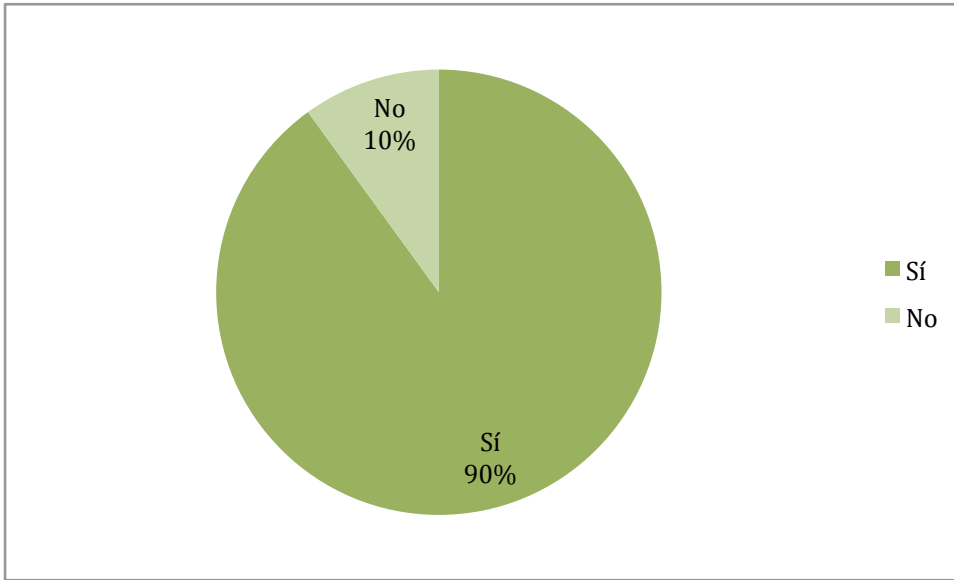
8.- En caso de haber realizado proyectos en conjunto con empresas externas, ¿Cuál era el modelo de gestión utilizado?



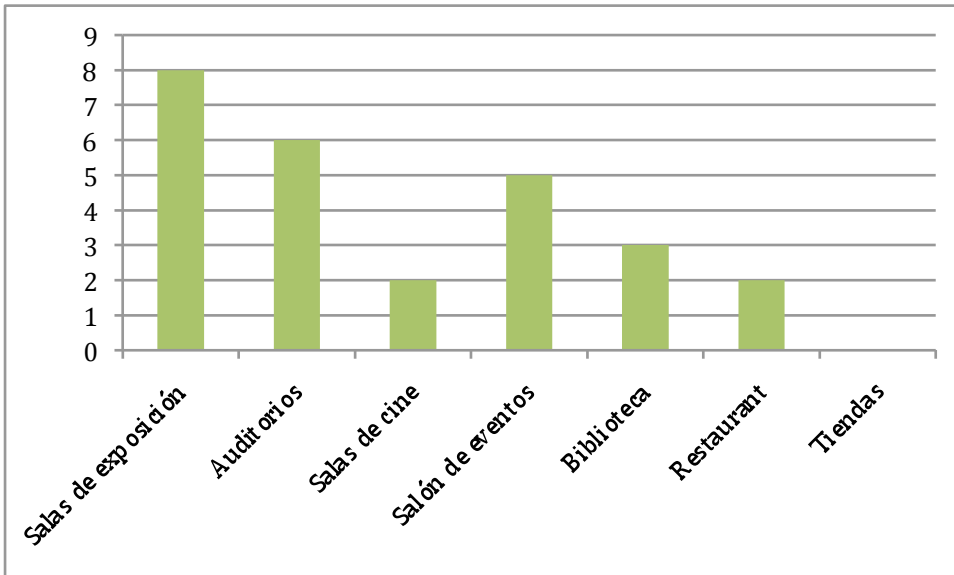
9.- ¿Cuál/es de los siguientes grupos corresponden al público objetivo de su institución?



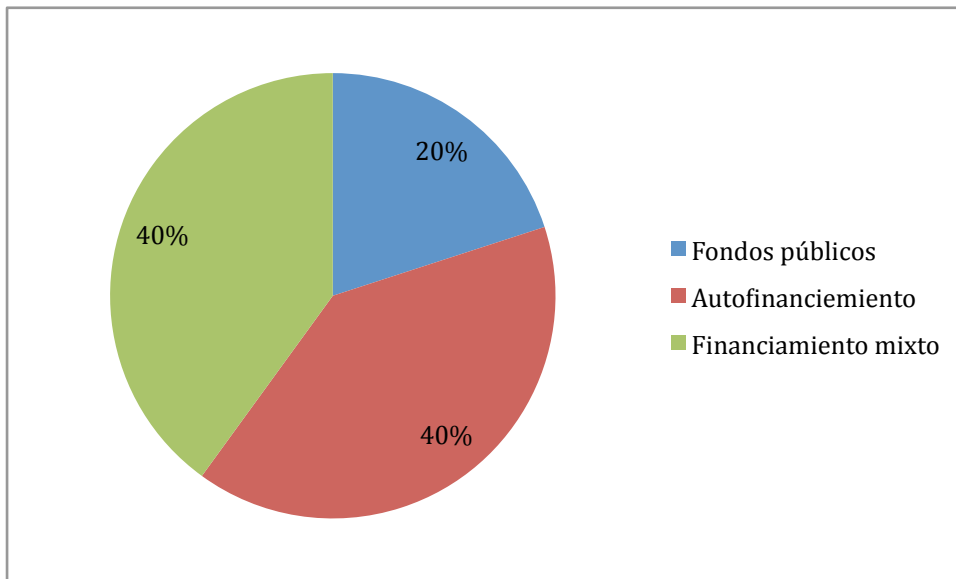
10.- ¿Cuenta con infraestructura propia para la realización de proyectos culturales?



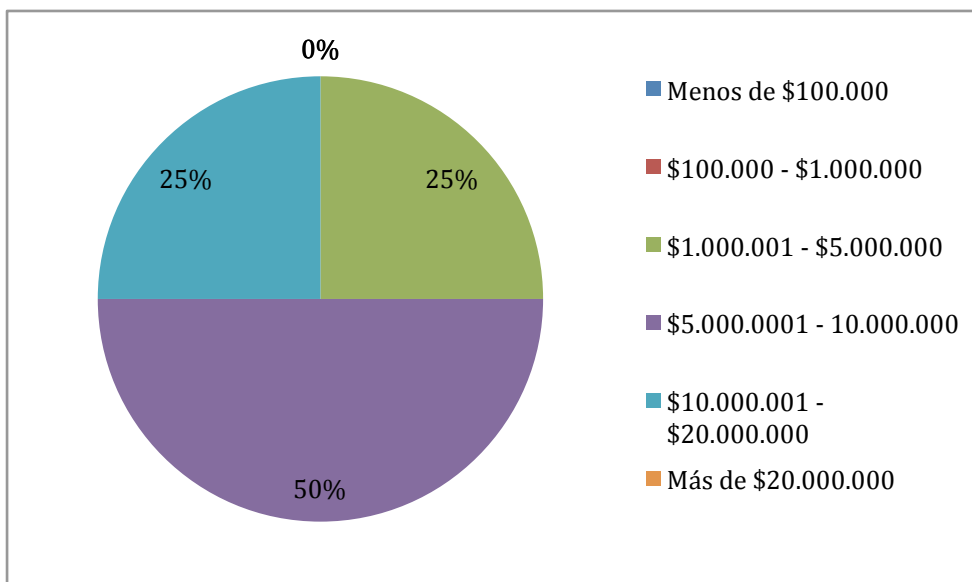
11.- Si su respuesta anterior es Sí, ¿Con qué tipos de espacios cuenta?



12.- ¿Qué modelo de financiamiento utiliza su institución?



14.- Para proyectos realizados con financiamiento externo, ¿Cuál es el costo promedio de realización?



10.8. Anexo H: Detalle del Mercado Objetivo, Segmento Empresas

0	Empresa	Rubro	Criterio de Inclusión
1	BHP Billiton	Minería	Intensiva realización de eventos culturales
2	Anglo American	Minería	Intensiva realización de eventos culturales
3	Lab. SAVAL	Farmacéutica	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
4	Lab. ANDROMACO	Farmacéutica	Intensiva realización de eventos culturales
5	Bayer	Farmacéutica	Intensiva realización de eventos corporativos
6	Prater	Farmacéutica	Intensiva realización de eventos corporativos
7	CCU	Embotelladora	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
8	Andina	Embotelladora	Intensiva realización de eventos culturales
9	Entel	Telecomunicaciones	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
10	Movistar	Telecomunicaciones	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
11	Claro	Telecomunicaciones	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
12	Celfin Capital	Finanzas	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
13	Cardif	Seguros	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
14	ING	Seguros	Contacto Directo
15	Interamericana	Seguros	Intensiva realización de eventos corporativos
16	EuroAmerica	Seguros	Intensiva realización de eventos corporativos
17	Consortio	Seguros	Intensiva realización de eventos corporativos
18	BCI	Banca	Intensiva realización de eventos culturales
19	Banco Chile	Banca	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
20	Banco Itau	Banca	Intensiva realización de eventos culturales
21	Banco Santander	Banca	Contacto Directo
22	Corpbanca	Banca	Contacto Directo
23	Banco Estado	Banca	Intensiva realización de eventos corporativos
24	Banco BBVA	Banca	Intensiva realización de eventos corporativos
25	Scotiabank	Banca	Intensiva realización de eventos corporativos
26	Finis Terrae	Educación	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
27	UAI	Educación	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
28	UAB	Educación	Contacto Directo
29	Lexmark	Tecnología	Contacto Directo
30	Panasonic	Tecnología	Contacto Directo
31	El Mercurio	Diarios	Intensiva realización de eventos culturales
32	La Tercera	Diarios	Intensiva realización de eventos culturales
33	Hyundai	Automotriz	Contacto Directo / Intensiva realización de

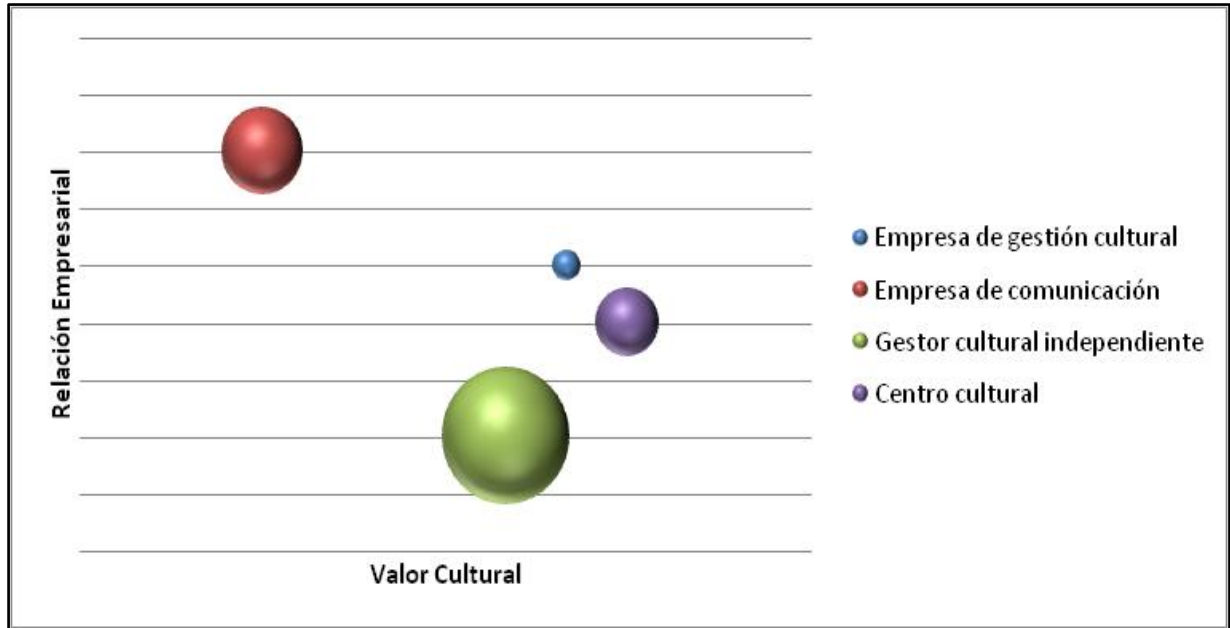
			eventos culturales
34	Mercedes Benz	Automotriz	Intensiva realización de eventos corporativos
35	Williamson Balfour	Automotriz	Intensiva realización de eventos corporativos
36	Peugeot	Automotriz	Intensiva realización de eventos corporativos
37	Lan Chile	Aerolínea	Contacto Directo
38	CMR Falabella	Retail	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
39	Ripley	Retail	Contacto Directo
40	Mall Plaza	Retail	Intensiva realización de eventos culturales
41	Parque Arauco	Retail	Intensiva realización de eventos corporativos
42	Cencosud	Retail	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
43	D&S	Retail	Intensiva realización de eventos corporativos
44	La Cav	Vinos	Contacto Directo
45	Viña Chocalan	Vinos	Contacto Directo
46	Viña Montgrass	Vinos	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
47	Viña Undurraga	Vinos	Contacto Directo
48	Viña Santa Rita	Vinos	Contacto Directo
49	Viña Concha y Toro	Vinos	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
50	Watt's	Alimentos y bebidas	Contacto Directo
51	Nestlé	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos culturales
52	Nescafé	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos culturales
53	Carozzi	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos corporativos
54	Lucchetti	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos corporativos
55	Iansa	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos corporativos
56	Ideal	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos corporativos
57	Soprole	Alimentos y bebidas	Intensiva realización de eventos corporativos
58	Metrogas	Servicios	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
59	Chilectra	Servicios	Contacto Directo
60	Metro S.A.	Servicios	Contacto Directo / Intensiva realización de eventos culturales
61	VTR	Servicios	Intensiva realización de eventos culturales
62	Nexus	Otros	Intensiva realización de eventos corporativos
63	Transbank	Otros	Intensiva realización de eventos corporativos
64	British American Tobacco	Otros	Intensiva realización de eventos corporativos
65	Unilever	Otros	Intensiva realización de eventos corporativos
66	Procter & Gamble	Otros	Intensiva realización de eventos corporativos

10.9. Anexo I: Detalle del Mercado Objetivo, Segmento Instituciones.

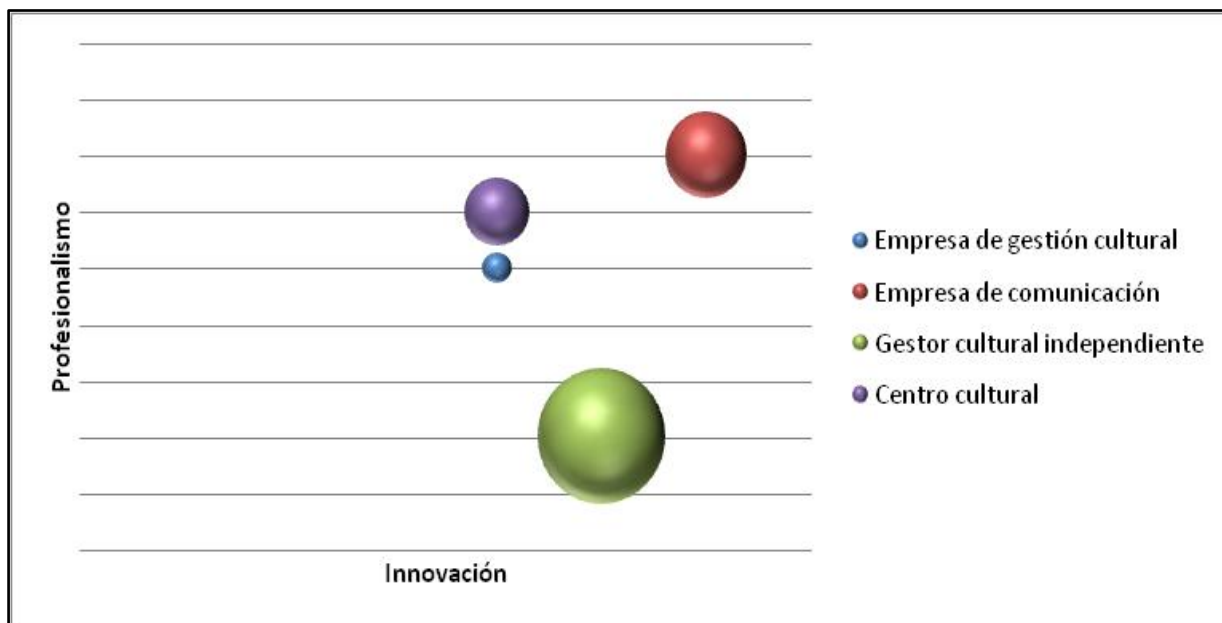
	INSTITUCIÓN CULTURAL	COMUNA
1	Corporación Cultural de Vitacura, Casas de Lo Matta	Vitacura
2	Centro Arte Alameda	Santiago
3	Centro Cultural de España	Providencia
4	Centro Cultural Matucana 100	Estación Central
5	Centro Cultural Montecarmelo	Providencia
6	Centro Cultural Palacio La Moneda	Santiago
7	Centro de Extensión UC	Santiago
8	Centro Cultural Estación Mapocho	Santiago
9	Corporación Cultural de Recoleta	Recoleta
10	Galería Artespacio	Vitacura
11	Fundación Itau	Las Condes
12	Galería Florencia Loewenthal	Providencia
13	Galería Gabriela Mistral	Santiago
14	Galería de Arte La Sala	Vitacura
15	Fundación Gasco	Santiago
16	Goethe-Institut	Santiago
17	Fundación Telefónica	Providencia
18	Teator Municipal de las Condes	Las Condes
19	Centro Cultural Las Condes	Las Condes
20	Corporación Cultural de Lo Barnechea	Lo Barnechea
21	Centro Cultural Peñalolén	Peñalolén
22	Centro Cultural La Reina	La Reina
23	Corporación Cultural Ñuñoa	Ñuñoa
24	Municipalidad La Florida	La Florida
25	Municipalidad Santiago	Santiago
26	Consejo de la Cultura	Santiago
27	SCD	Santiago

10.10. Anexo J: Mapas de Posicionamiento de la Competencia

La siguiente ilustración representa un mapa de posicionamiento para la competencia y en función de su relación con las grandes empresas (eje Y) y el valor cultural de los servicios ofrecidos (eje X). Adicionalmente se representa el tamaño promedio de cada segmento a través del tamaño de cada burbuja.



En el siguiente gráfico se realiza el mismo análisis anterior considerando en este caso la visión general de profesionalismo (eje Y) y de innovación en las propuestas (eje x) para cada segmento de la competencia.



10.11. Anexo K: Detalle de la Inversión

A continuación se muestra el detalle de los componentes de la inversión o puesta en marcha del proyecto. Los ítems comprendidos son remuneraciones, gastos administrativos, gastos notariales, gasto en publicidad, inversión en activos fijos y capital de trabajo.

Remuneraciones	Costo Total	Costo Mensual
Gerente General	\$6.000.000	\$500.000
Aseo	\$480.000	\$40.000
Contador	\$1.800.000	\$150.000
Asistente	\$1.200.000	\$100.000
Total	\$9.480.000	\$790.000

Gastos Administrativos	Costo Total	Costo Mensual
Arriendos Pagados y/o Adeudados	\$1.320.000	\$110.000
Gasto Teléfonos Red Fija	\$150.000	\$12.500
Gasto Teléfonos Celulares	\$240.000	\$20.000
Gasto en Combustible	\$360.000	\$30.000
Gasto en Parquímetros y Peajes	\$200.000	\$16.667
Insumos de Oficina	\$300.000	\$25.000
Papelería	\$280.000	\$23.333
Total	\$2.850.000	\$237.500

Mobiliario	Costo Total
Escritorios	\$179.970
Computadores	\$600.000
Mesa de Reuniones	\$89.900
Sillas	\$79.960
Total	\$949.830

Varios	Costo Total
Gastos Legales y Notariales	\$500.000
Consultoría en Comunicación	\$800.000
Página Web	\$250.000
Total	\$1.550.000

10.12. Anexo L: Proyectos Primer Año

A continuación se presentan los proyectos desarrollados por GPA para el período de 2011. Estos proyectos ya se encuentran aprobados o en proceso de negociación con distintas empresas, por lo cual fueron incluidos en la proyección de las ventas para el primer período de evaluación.

Proyecto	Empresa	Meses	Ingresos
Talleres artísticos a ejecutivos	Varios	Enero-Diciembre	\$18.000.000
Conciertos de verano	CCU	Febrero	\$27.000.000
Proyecto cultura chilena	Fundación Telefónica	Marzo	\$48.000.000
La Gran Fiesta de la Cueca	Varios	Septiembre	\$28.000.000
Producciones Musicales Mario Rojas	Varios	Marzo-Diciembre	\$13.000.000

10.13. Anexo M: Composición de Prototipo de Plan Cultural a Empresas

A continuación se presenta la composición de consumo promedio de grandes empresas, en base a los datos obtenidos de las encuestas y del juicio experto en el caso de los servicios marcados con asterisco.

Servicio	Costo promedio	1-2 veces	3-5 veces	6-9 veces	+ de 10 veces	Promedio	Costo Anual
Festividades*	\$20.000.000					2	\$40.000.000
Fiestas	\$5.000.000	47%	40%	0%	13%	3,6	\$18.000.000
Lanzamientos*	\$3.000.000					2	\$6.000.000
Talleres	\$1.000.000	25%	0%	25%	50%	7,3	\$7.300.000
Exposiciones	\$5.000.000	67%	33%	0%	0%	2,3	\$11.500.000
Eventos musicales	\$7.000.000	55%	27%	9%	9%	3,5	\$24.500.000
Teatro y danza	\$7.000.000	34%	33%	22%	11%	4,6	\$32.200.000
Proyecto masivo*	\$70.000.000					1	\$70.000.000
Promedio anual total	\$209.320.000						

Esta composición representa además una primera aproximación de prototipo para la elaboración de un mix de servicios y una propuesta de planificación cultural anual para grandes empresa.

10.14. Anexo N: Estimación de la Distribución de Costos Variables

A continuación se muestran cinco eventos culturales gestionados por la dueña de la empresa y a los cuales se tuvo acceso al presupuesto detallado. En base a la distribución de costos promedio de estos eventos, se estimó la composición promedio de los costos variables de la empresa.

	Total	%	Concierto Andrés Condon	Fiesta de la Cueca 2009	Orquesta U. Mayor	La Cueca Chilena	Lanzamiento Jazzimodo
RRHH	\$4.005.500	9%	\$100.000	\$150.000	\$58.000	\$3.607.500	\$90.000
Artistas	\$9.010.000	20%	\$350.000	\$1.700.000	\$2.000.000	\$3.800.000	\$1.160.000
Comunicación y difusión	\$5.092.731	11%	\$571.000	\$352.000	\$2.160.000	\$350.000	\$1.659.731
Infraestructura	\$4.832.000	11%	\$600.000	\$242.000	\$300.000	\$1.890.000	\$1.800.000
Servicios	\$19.106.390	43%	\$510.500	\$5.252.000	\$70.000	\$12.330.000	\$943.890
Aspectos legales	\$385.312	1%	\$119.060	\$0	\$0	\$250.000	\$16.252
Otros	\$2.405.000	5%	\$200.000	\$1.000.000	\$480.000	\$525.000	\$200.000
Total	\$44.836.933	100%	\$2.450.560	\$8.696.000	\$5.068.000	\$22.752.500	\$5.869.873

10.15. Anexo O: Flujo de Caja del Proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Festividades		\$28.000.000	\$40.000.000	\$46.000.000	\$52.900.000	\$60.840.000
Fiestas		\$5.000.000	\$18.030.000	\$20.730.000	\$23.840.000	\$27.410.000
Lanzamientos		\$0	\$6.000.000	\$6.900.000	\$7.940.000	\$9.130.000
Talleres		\$18.000.000	\$7.250.000	\$8.340.000	\$9.590.000	\$11.030.000
Exposiciones		\$10.000.000	\$16.630.000	\$19.120.000	\$21.990.000	\$25.280.000
Eventos musicales		\$40.000.000	\$38.360.000	\$44.110.000	\$50.730.000	\$58.340.000
Teatro y danza		\$14.000.000	\$39.060.000	\$44.920.000	\$51.660.000	\$59.410.000
Proyectos masivos		\$48.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000
INGRESOS TOTALES		\$163.000.000	\$235.320.000	\$260.120.000	\$288.640.000	\$321.430.000
Costos Variables		-\$126.000.000	-\$174.250.000	-\$191.990.000	-\$212.390.000	-\$235.850.000
Remuneraciones		-\$27.000.000	-\$27.000.000	-\$33.600.000	-\$40.200.000	-\$40.200.000
Arriendo		-\$960.000	-\$960.000	-\$1.920.000	-\$1.920.000	-\$1.920.000
GAV		-\$2.940.000	-\$3.210.000	-\$3.950.000	-\$4.540.000	-\$4.660.000
Depreciaciones		-\$150.000	-\$150.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000
Pérdida del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COSTOS TOTALES		-\$157.050.000	-\$205.570.000	-\$231.710.000	-\$259.300.000	-\$282.880.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$5.950.000	\$29.750.000	\$28.410.000	\$29.330.000	\$38.550.000
Impuesto (17%)		-\$1.010.000	-\$5.060.000	-\$4.830.000	-\$4.990.000	-\$6.550.000
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		\$4.930.000	\$24.690.000	\$23.580.000	\$24.350.000	\$32.000.000
Depreciaciones		\$150.000	\$150.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000
Pérdida del Ejercicio Anterior		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$5.090.000	\$24.850.000	\$23.830.000	\$24.600.000	\$32.250.000
Inversión	-\$14.830.000	\$0	\$0	-\$560.000	\$0	\$0
Valor residual		\$0	\$0	\$0	\$0	\$450.000
Capital de trabajo	-\$7.490.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación Capital de Trabajo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.490.000
Flujo de Capitales	-\$22.310.000	\$0	\$0	-\$560.000	\$0	\$7.930.000
FLUJO DE CAJA	-\$22.310.000	\$5.090.000	\$24.850.000	\$23.270.000	\$24.600.000	\$40.180.000
VAN	\$44.257.397					
TIR	69%					
PRC	1,7					
Tasa de Descuento	18%					

