



Centro Cultural Contemporáneo

E-**CON**

Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Francisco Daneri Castro
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, enero 2021

Resumen Ejecutivo

“El arte es bifurcado. Todas las artes se entremezclan: escultura, pintura, grabado, teatro, ballet y ahora con las computadoras el espacio es infinito” (Hellen Escobedo). El mundo cambia, las nuevas generaciones nativo tecnológicas con una visión del mundo y del arte muy distinta a sus generaciones predecesoras. Chile, cuna de grandes poetas, músicos, pintores, también aquellos desconocidos con gran talento artístico, muchos están ahí y también hoy más que nunca también lo están quienes desean tener un trozo de arte o bien disfrutar de un momento mágico de cultura, en un espacio donde confluyan todas las artes, especialmente aquellas contemporáneas. Chile, un país altamente tecnológico y conectado y además muy consumidor, deja ver espacios de mercado para el arte y la cultura.

Actualmente existe una parte del mercado desatendida, aquella que busca una atención personalizada, de calidad y acogedora, en un lugar además accesible. Esto debido a que los principales Centros Culturales que existen son gubernamentales y según opiniones de sus propios asistentes, muchas veces no cumplen buenos estándares de calidad y servicio.

Las ventajas competitivas estarán dadas por la excelente ubicación (Barrio Lastarria), un lugar con altos estándares de atención a sus clientes y con especialistas en cada tema para cubrir todas las necesidades de los visitantes.

Un proyecto que podría entregar números positivos a partir del segundo año, con una variedad en líneas de negocio, lo que permite diversificar los riesgos y ampliar un abanico de servicios y productos.

Se ofrecerán 3 cupos para inversionistas externos, quienes podrán ver rentabilidad sobre la inversión al segundo del período del proyecto.

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	2
Índice de Tablas	4
Índice de Figuras	4
I. Oportunidad de Negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.2 Competidores.....	14
2.3 Clientes	16
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	17
3.1 Modelo de Negocio	18
3.2 Descripción de la Empresa	21
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	23
3.4 RSE y Sustentabilidad	25
IV. Plan de Marketing.....	26
4.1 Objetivos de Marketing.....	26
4.2 Estrategia de Segmentación.....	28
4.3 Principales KPI.....	29
4.4 Estrategia de Producto/Servicio	29
4.5 Estrategia de Precio.....	31
4.6 Estrategia de Distribución	32
4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas	32
4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	33
4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	34
V. Plan de Operaciones.....	35
VI. Equipo del proyecto.....	36
VII. Plan Financiero	37
VIII. Riesgos críticos.....	38
IX. Propuesta Inversionista.....	39

X. Conclusiones.....	39
XI. Bibliografía.....	40
Anexos.	41
Anexo 1. Encuesta Inicial para Investigación de Mercado.	41
Anexo 2. Ubicación Geográfica del Proyecto.	49
Anexo 3. Información Complementaria. Para Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.	50
Formas de Financiamiento Externas.....	50
Detalle Análisis Pestel	53
Fuerzas de Porter.....	54
Estudio de Mercado General	57
Anexo 4. Carta Gantt	65

Índice de Tablas

Table 1. Matriz de competencia. Elaboración propia.	12
Table 2. Matriz perfil competitivo.....	15
Table 3. Segregación por Preferencias. Elaboración propia.	17
Table 4. Estimaciones de demanda sector Bellas Artes / Lastarria.....	33
Table 5. Estimaciones de Demanda e—con. Elaboración propia.....	34
Table 6. Presupuesto Mensual Marketing durante 1er año. Elaboración propia.	34
Table 7. Presupuesto mensual Marketing 2do año. Elaboración propia.	35
Table 8. Análisis PESTEL	Error! Bookmark not defined.
Table 9. Segmentación de Mercado.	55
Table 10. Concentración Demográfica de 20 Comunas Objetivo en Santiago.	56
Table 11. Análisis Competidores (Ventajas v/s Desventajas)	57
Table 12. Carta Gantt. Elaboración propia.....	65

Índice de Figuras

Figure 1. Deseabilidad de asistir a un café literario (Según encuesta realizada)	7
Figure 2. Frecuencia de asistencia a Café Literario/Centro Cultural (Tras encuesta realizada)	8
Figure 3. Fuerzas de Porter. Elaboración propia.	10
Figure 4. Mapa de posicionamiento. Elaboración propia.	11

Figure 5. CANVAS. Elaboración propia.	18
Figure 6. Decisión Segmento Especifico. Elaboración propia.	19
Figure 7. Cuadro de Estrategia-Valores-Mision-Visión. Elaboración propia.....	21
Figure 8. Estrategia de Crecimiento. Elaboración propia.	24
Figure 9. Espacios Culturales Atractivos en Chile (Resultado de Encuesta.). Elaboración propia. .	41
Figure 10. Atractivos de Espacios Culturales (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	42
Figure 11. ¿Son Suficientes los Espacios de Cultura/Arte en Santiago? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	42
Figure 12. ¿Ha visitado el Barrio Italia? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	43
Figure 13. Actividades Culturales Más Votadas (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	44
Figure 14. Actividades Culturales Más Votadas por Quienes Piensan que no hay Suficientes Espacios Culturales en Santiago (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	44
Figure 15. Cursos/Talleres Preferidos (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	45
Figure 16. ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y de Arte? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	45
Figure 17. Frecuencia de Asistencia (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.....	46
Figure 18. Disposición a Pagar por Arte (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	46
Figure 19. Rango Etario de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	47
Figure 20. Nivel de Estudio de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.	47
Figure 21. Comuna de Residencia de Encuestados (Resultado de Encuesta).	48
Figure 22. Ubicación Geográfica del Proyecto.....	49
Figure 23. Fotografía del Local en Bruto.....	49
Figure 24. Espacios Culturales en Santiago.	58
Figure 25. Tipos de Financiamiento en Centros Culturales.....	59
Figure 26. Preferencia de clientes en relación a Danza desde el año 2004	60
Figure 27. Preferencia de clientes en relación a Teatro desde el año 2004	61
Figure 28. Preferencia de clientes en relación a Música en Vivo desde el año 2004	62
Figure 29. Preferencia de clientes en relación a Artes Visuales desde el año 2004.....	62
Figure 30. Preferencia de clientes en relación a Cine desde el año 2004.....	63
Figure 31. Preferencia de clientes en relación a Libros desde el año 2004	64
Figure 32. Preferencia de clientes en relación a Museos y Bibliotecas desde el año 2004	64

I. Oportunidad de Negocio

Para fines de un plan de negocios, ¿es el arte rentable?. Para responder esa pregunta, es necesario entender primero cuales son las motivaciones tras el arte hoy en día, ya que el arte históricamente hablando, siempre ha estado ligado a la idea de ofrecer una forma de placer personal; sin embargo, también existe el concepto de arte abocado a la generación de beneficios de tipo financieros, y es en este punto, que entran a participar las galerías de arte, los expositores, activistas, artistas, influenciadores y diversos actores del medio, que buscan darle un valor económico a la expresión artística, abogando por su valor histórico, la representatividad que tiene respecto a un contexto o movimiento cultural, y otras características que generan relevancia en las obras de arte. En la época actual, el arte tiene mucho que ver con el grado de representatividad e influencia que genera en la sociedad, por cuanto, si se busca solamente generar una mirada de tipo mercantil en el arte, posiblemente se pueda entrar a competir en un nicho específico del mercado. El plan de negocio busca vender el concepto de Arte Contemporáneo.

Pero, ¿Porque el Arte Contemporáneo? Al revisar los últimos períodos de la historia del arte, “en consecuencia a diversos estudios realizados por la agencia de mercados Artprice, como además también por revistas especializadas y del economista y consultor internacional, Sebastián Edwards; se tiene que desde el año 1945, la valoración del arte contemporáneo, ha subido en promedio aproximadamente de un 11% a un 13% anual, lo cual implica que, en diez años, estas obras generalmente llegan a duplicar su valor. Es importante mencionar, que, al contrario de otros activos, las obras de arte contemporáneas no han perdido valor en los últimos 40 años, por el contrario, se han revalorizado.”¹ „El año 2019 fué sobresaliente para las artes visuales en Chile“; donde diversos exponentes nacionales llevaron a cabo la internacionalización y proliferación de esta industria Chilena emergente. El arte contemporáneo, se caracteriza por desplegar un discurso potente, y a su vez, en la actualidad, ha logrado difundir un mensaje universal; abarcando temáticas reflexivas, cargadas a una connotación política en su mensaje.”² **¿En que se evidencia la Necesidad del Mercado?**

Hoy en día, hay nuevos exponentes que buscan poder hacer presencia, así como también, dar a conocer nuevas formas de hacer arte, tales como: Fotorealismo, Modelo en 3D, Anamorfosis, Arte con fluidos corporales, Graffiti ecológico y otros. Por otra parte, la

¹ <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2018/08/12/inversion-de-arte-en-chile/>

² <https://www.latercera.com/masdeco/mapa-del-arte-contemporaneo-chileno/>

necesidad que tiene la sociedad de poder expresarse; llama a integrar nuevos grupos de artistas; también hay grupos étnicos, grupos de índole ecologistas, animalistas, tribus urbanas, que representan segmentos importantes en la sociedad, actualmente desatendidos.

- **Tamaño de Mercado**

El tamaño de mercado se obtuvo en base a la concentración poblacional de las 20 principales comunas del sector céntrico de la Región Metropolitana, para lo cual, se aplicó un método de segregación según el grado de aceptación que podría tener la propuesta, formulada en base a una encuesta dirigida a gente de diversos estratos económicos, sin contar la población flotante del sector turismo, que a modo de referencia, ascendió a 371.994 personas entre los meses de enero y marzo del 2020 ³, público potencial para E-con. Los resultados de la encuesta, se ha traducido en un universo de 2.374.555 personas de entre 18 y 60 años, pertenecientes al sector céntrico de la capital, de las cuales hay un 72,2% (1.714.428 personas) de la población que estaría dispuesta a asistir a un lugar de estas características.⁴ Cuadro con detalle concentración demográfica en Anexo N° 3.

- **Inteligencia de Mercado**

Para observar la deseabilidad en la posible asistencia, se realizó la siguiente pregunta en la encuesta realizada: ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y arte? Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, acá los resultados:

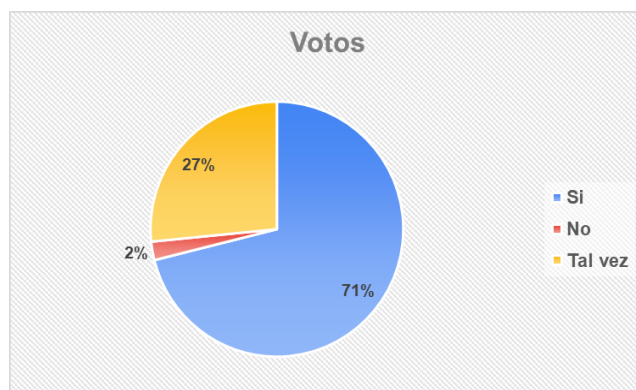


Figure 1. Deseabilidad de asistir a un café literario (Según encuesta realizada)

³ <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

⁴ <https://www.censo2017.cl/>

71% (91 votos) de los encuestados votó por la disponibilidad de asistir a este tipo de centro cultural.

Otra de las consultas en la encuesta fue: ¿Con qué frecuencia asistiría? 128 personas respondieron esta pregunta, las respuestas fueron:

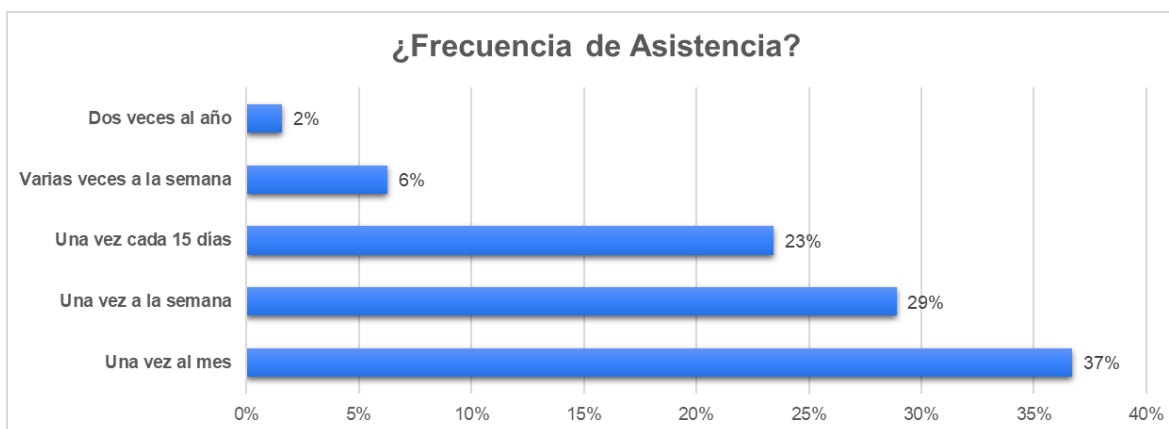


Figure 2. Frecuencia de asistencia a Café Literario/Centro Cultural (Tras encuesta realizada)

La posible frecuencia de asistencia que comentan los encuestados, puede tener relación con cómo observan estos centros culturales los encuestados, siendo posible que el 37% que vaya una vez al mes, esté pensando en asistir a una obra de teatro o exposición fotográfica (que fue uno de los más votados), mientras que el 6% que comenta iría varias veces a la semana sería un potencial cliente del café literario o talleres de arte.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

El análisis se realizó considerando tanto el Macroentorno como el Microentorno de la Industria, tomando como referencia los principales actores del mercado nacional.

En Santiago, se pueden encontrar diversos tipos de *infraestructuras culturales*, sin embargo, son pocos los espacios que cuenten con un enfoque diferenciador; estas instalaciones, en su mayoría son entidades que trabajan con subvención estatal, como se verá más adelante.

La infraestructura cultural comprende todos los espacios en donde tienen lugar las diversas prácticas y manifestaciones artísticas y culturales de las comunidades.⁵

Se define como competencia directa a aquellos establecimientos cuyo foco de negocio es la promoción y venta de artículos y/o servicios de índole artístico cultural, como es el caso de Matucana 100 y GAM, aun cuando dichos establecimientos sean sin fines de lucro.

Hay también, establecimientos que si bien, funcionan como promotores culturales indirectos; están situados dentro de segmentos relacionados a venta de comida o bebestibles, por cuanto, este tipo de empresas cabrían bajo la clasificación de competencia indirecta, dado que no comparten un producto o servicio en común, y no están dirigidos al mismo tipo de público.

El mercado del arte en Chile, debe ser comprendido tomando como base, la trayectoria que los artistas deben emprender para poder insertarse en el medio artístico / cultural nacional; donde muchas veces, los involucrados deben confrontar una realidad adversa, respecto al grado de rentabilidad que implica una vida dedicada el arte y la cultura.

Dentro de las galerías de arte más importantes que se mueven en Chile, se pueden mencionar la de Isabel Aninat y AMS Marlborough. Es importante mencionar también, que las galerías de arte cobran entre el 40% y el 50% del valor bajo el cual es tasada una obra en exposición, lo cual cubre entre otras cosas, los costos de representación, así como también costos de exposición en museos y otros establecimientos similares⁶.

Todos estos actores que intervienen en el proceso de proliferación del arte, son quienes finalmente dan legitimidad a las obras y permiten el avalúo de las mismas.

- **Análisis PESTEL**

Se puede evidenciar que del contexto social – político – económico actual, hay un escenario complejo e incierto, que impiden el normal funcionamiento de las instituciones y organismos que rigen el entorno socioeconómico. Se han generado igualmente diversos levantamientos sociales como crítica al actual sistema socioeconómico, lo que crear un entorno impredecible para el país. (Detalle en Anexo N° 4)

- **Análisis Fuerzas de Porter**

⁵ https://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-de-infraestructura-cultural/Documents/16_politica_infraestructura_cultural.pdf

⁶ <https://avvac.wordpress.com/2013/04/07/cual-es-la-comision-de-la-galeria-de-arte/>

El análisis de Porter aplicado al presente estudio, busca poder entender de qué manera afectan los distintos actores del mercado respecto a la realización del presente proyecto. De las 5 fuerzas de Porter, se tiene que, con una mayor magnitud, están los **(1) Proveedores** de espectáculos conformados por gremios, compañías, escuelas y otros, son actuales protagonistas del medio artístico, así como también potenciales **competidores (2)**. Los productos / servicios **sustitutos (3)** con menor magnitud, están representados principalmente por servicios “customizados” que se ofrecen a través de plataformas digitales como el Streaming. **Los clientes (4)** esta diversificado en distintos tipos de público tanto de carácter general como de nicho. **La Competencia (5)** directa está dada principalmente por empresas que cuenta con financiamiento estatal. (Detalle en Anexo N° 5).



Figure 3. Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

o Segmentación de Mercado

Dentro de la Macro segmentación, se apunta a grupos específico dentro del mercado global, donde se pueden divisar principalmente:

- Público general segmentado por ocupación, donde el principal target market está dado por profesionales y estudiantes universitarios; junto a grupos etarios.
- Grupos Culturales (Culturas Urbanas), conformados por diversos grupos heterogéneos.
- Otros Segmentos, conformados por diversos grupos ideológicos que no caben dentro de las anteriores clasificaciones.

Los métodos de microsegmentación para cada caso, variarán de acuerdo al tipo de cliente generando un proyecto independiente del resto, con lo que se buscará crear productos / servicios a la medida de cada segmento.

- **Mapa de Posicionamiento**

Se definió clasificar a la competencia de acuerdo a 2 aspectos principales:

- **Diversificación**, Ofrece panoramas diversos, con varias propuestas simultaneas.
- **Diferenciación**, Busca igualmente ofrecer una oferta innovadora y diferenciada.

Competencia directa, como GAM y Matucana 100, estan enfocados a la proiliferación del arte contemporáneo y cuentan con un alto grado de diversificación así como tambien tienen un alto grado de integración cultural, sin embargo sus ofertas programáticas son poco diferenciadas.



Figure 4. Mapa de posicionamiento. Elaboración propia.

CC Estación Mapocho, Estación Entretecho, Espacio Yungay y Centro Cultural la Moneda, son establecimientos poco variados y que además cuentan con atracciones muy poco diferenciadas. Establecimientos como Espacio Gargola y Espacio Matta, aún cuando su oferta programática no es variada, tienen una propuesta visual potente.

○ **Matriz de Competencias**

M100 GAM	BUSCA LA INCLUSIÓN DE DIVERSOS SECTORES DE LA CULTURA	PROMUEVE LA DIFUSIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	SIRVE COMO UNA PLATAFORMA EDUCACIONAL A LA COMUNIDAD	CUENTA CON CALENDARIO PROGRAMÁTICO	
	OFERTA DE ENTRETENIMIENTO		OFERTA DE ENTRETENIMIENTO		
TIENE COMO FOCO LA EXPOSICIÓN DEL ARTE A LA SOCIEDAD	ACTIVIDAD PRINCIPAL	M100-GAM	M100-GAM	ASPECTO DIFERENCIADOR	
PROCURA EFECTUAR EVENTOS DIVERSOS AL PÚBLICO EN GENERAL		M100-GAM	M100-GAM		
BUSCA CONTRIBUIR AL DESARROLLO CULTURAL DEL PAÍS Y GENERAR ESPACIOS PARA LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA CONTEMPORÁNEA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	PÚBLICO OBJETIVO		PÚBLICO OBJETIVO	
		M100-GAM	M100-GAM	M100-GAM	M100-GAM
APOYO Y PROLIFERACIÓN DE LAS DISTINTAS DISCIPLINAS ARTÍSTICAS	ASPECTO DIFERENCIADOR	M100-GAM	M100-GAM	M100-GAM	M100-GAM

Table 1. Matriz de competencia. Elaboración propia.

De la Matriz de Competencias antes expuesta, se puede evidenciar que los aspectos relevantes de estas 2 organizaciones son los siguientes:

- Establecimientos tienen como foco la exposición del arte en la sociedad
- Establecimientos están enfocados en la inclusión cultural
- Establecimientos apoyan la proliferación de distintas disciplinas artísticas
- Establecimientos sirven como plataforma educativa para la sociedad
- Establecimientos cuentan con calendario programático.

○ **Barreras de Entrada y Crecimiento**

Las principales barreras de entrada, están dadas, por leyes que favorecen a instituciones sin fines de lucro, como es el caso de la Ley de donaciones con fines culturales (Del artículo 8 de la ley N°18.895), la cual permite a cierto tipo de instituciones, poder recibir financiamiento por parte de privados, a cambio de que empresas donantes reciban preferencias de tipo fiscal.

Por otra parte, las infraestructuras culturales que entrarían a ser competencia directa, contarían con financiamiento estatal. No obstante lo anterior, el proyecto no está supeditado a la regulación de normativas, restricciones estatales, auditorías. Además, es importante

mencionar, que gracias a su autonomía, no depende de aprobación de entidades gubernamentales, lo cual, no genera trabas al normal desarrollo y crecimiento del negocio.

- **Desarrollo económico en la industria y su posición Financiera**

El efecto que el desarrollo económico puede ejercer en la industria, se evidencia en los aportes que ofrece el gobierno en apoyo de las nuevas iniciativas artísticas culturales, que dependerán del nivel de ingreso fiscal que tenga el estado en un determinado momento; así mismo, dependerán también del nivel de inversión que tengan los privados que vayan en apoyo de este tipo de iniciativas; como también del estado de la economía.

A partir de la publicación de la Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; el Estado de Chile comenzó a disponer un fondo concursable de financiamiento público, destinado a beneficiar el patrimonio cultural de la Nación en todas sus formas. Sin embargo, aun cuando el estado financia y entrega subvenciones al sector artístico cultural, si se analiza la contraparte, la concentración de los aportes que hace el arte al estado, no son muy significativos ya que bordean en promedio el 2,2% del PIB.

- **Identificación de Proveedores relevantes.**

En Chile existen alrededor de 40 gremios artísticos, que agrupan a creadores y técnicos, ya sea a nivel nacional o regional; así como también entidades que presentan apoyo a los trabajadores del sector. Por otra parte, las áreas donde se desarrolla actividad industrial, como la editorial, el cine y la música, están conformadas en cámaras de comercio.⁷ Los principales proveedores que se han considerado para el presente proyecto, tienen que ver básicamente con la oferta de espectáculos que se ofrecerán en el complejo, es decir: Compañías de Teatros - Escuelas de Arte - Escuelas de Danza - Escuelas de Música - Sindicato de Actores y Actrices - Red de Gestores culturales - Asociación Chilena de Cinematografía - Asociación de Productores Independientes de Chile y Otros.

⁷ Libro: "Los trabajadores del sector cultural en Chile: estudio de caracterización"

2.2 Competidores

○ Principales competidores

GAM – Centro de las Artes, la Cultura y las Personas: Espacio caracterizado por su carácter social y político, ubicado en la zona más céntrica de la capital, donde se dan diversas actividades de índole artística, cultural. Entidad cuenta con financiamiento estatal.

Matucana 100: Corporación cultural de derecho privado sin fines de lucro, que tiene por objetivo desarrollar acciones y manifestaciones culturales, permitiendo el acceso de personas de todas las condiciones. Entidad cuenta con financiamiento estatal.

Centro Cultural La Moneda: Centro ubicado en el centro cívico de Santiago y acoge exposiciones y actividades de interés cultural, enfocado a la exhibición del arte y cultura nacional. Entidad cuenta con financiamiento estatal.

Centro Cultural Estación Mapocho: Complejo patrimonial destinado a la difusión cultural del país. Acoge a entre 800.000 y un millón de visitas por año¹ en diversas actividades, expresiones artísticas y culturales. Entidad cuenta con financiamiento estatal.

Espacio Gárgola: Espacio que alberga no sólo la exhibición y tienda de muebles y galería de arte, sino que, el Restorán cuenta en la actualidad con una carta variada, que busca destacar identidad en la cocina chilena. Establecimiento es atendido por sus propios dueños.

Centro Cultural Estación Entretecho: Espacio multidisciplinario ubicado a pasos del metro Santa Isabel que presta servicios de arriendo de salas para danza, talleres y otros. Además, se dan clases regulares de Make-up, danza, teatro y artes marciales. Posee un showroom.

Espacio de Arte Yungay: Espacio en el cual se imparten talleres de arte, música, teatro y cuenta además con restobar que ofrecen variados platos; el lugar cuenta con variedad de pinturas en decorado. El lugar cuenta además con un salón de tatuajes.

Centro Cultural Espacio Matta: Espacio donde se imparten distintas disciplinas culturales, Música sinfónica, teatro, exposiciones de arte, pintura, escultura, además se efectúan exposiciones temáticas. Entidad cuenta con financiamiento estatal.

- En relación a ventajas / desventajas obtenidas desde “Comentarios de Google”, se tiene: **De a las ventajas que presentan estos locales, se tiene que:**
 - Oferta Atractiva y Diversificada, concentra preferencias del 17%
 - Ubicación Accesible cuenta con un nivel de preferencias del 14%
 - En tercer lugar, se encuentra el Impacto visual del Local (11%)

Las principales desventajas que presentan se presentan son:

- Falta variedad Oferta Entretención (12%)
- Falta trabajo de Producción (12%)
- Mercado sesgo Político (12%)
- Lugar Incómodo y Caluroso (12%)

Conclusiones del análisis: Las mejores evaluaciones están relacionadas con el grado de producción, acondicionamiento e impacto visual, así como la variedad y la diversificación.

- **Matriz Perfil Competitivo (MPC)**

Matriz construida en base a los factores críticos de éxito en donde se ponderará mayormente aquellos aspectos que son más relevantes según encuestas y sondeos realizados. En la presente matriz se han tomado en cuenta las 8 empresas que se han sondeado como punto de comparación para el presente estudio:

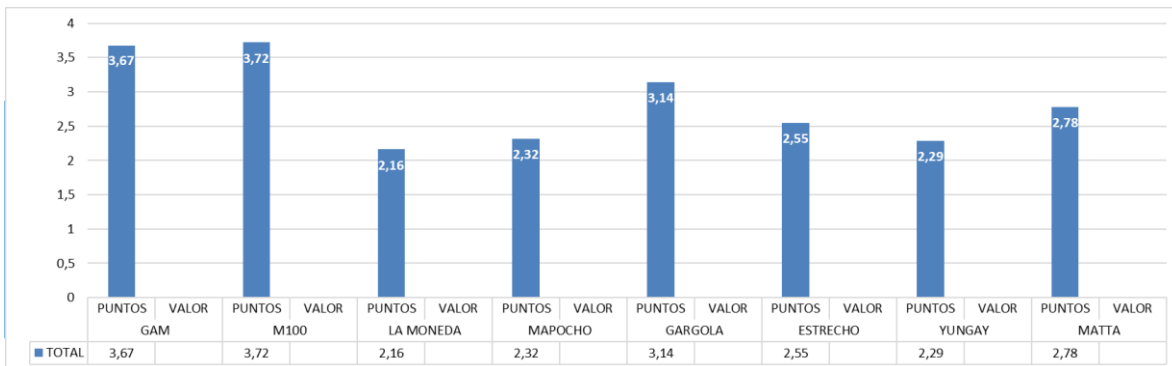


Table 2. Matriz perfil competitivo.

De la matriz de perfil competitivo, se puede ver que Matucana 100 es la empresa mejor evaluada, dado que cumple con un mayor porcentaje de aprobación respecto a los factores críticos enlistados en el cuadro más arriba, con 3,72 puntos; seguido por el Centro de las Artes, la cultura y las Personas (GAM) que alcanza una ponderación de 3,67 y en un tercer lugar se encuentra Espacio Gárgola con 3,14 puntos. En la presente evaluación se consideró una mayor ponderación a aquellos atributos relacionados a diversificación (25%) y diferenciación (25%).

2.3 Clientes

○ **¿Quiénes son los Clientes a los que se apunta?**

La clasificación del tipo de Cliente esta enfocado a Marketing B2C (Business to Customer) con tratamiento B2B (Business to Business), dado que se buscará poder prestar servicios a los clientes por medio de la intermediación de stakeholder. El cambio en las preferencias en el publico, se pueden evidenciar principalmente en encuestas y sondeos que pueden llevarse a cabo en la población a través del tiempo, tal y como se verá a continuación.

○ **Interés por Eventos Audiovisuales**

- Personas entre 15 y 29 años, conforman el 30,6% del universo de encuestados.
- Personas entre 30 y 44 años, conforman el 19,8% del universo de encuestados.
- Personas entre 45 y 59 años que conforman el 17,1% de universo de asistentes.
- Personas con 60 años o mas, cubren el 16% de personas encuestadas.

○ **Segregación por nivel socioeconómico**

- Segmento ABC1 conformado por el 47,9% de los encuestados
- Segmento C2 conformado por el 26,6% de los encuestados
- Segmento C3 conformado por el 18,7% del universo de encuestados.
- Nivel socioeconómico D dado por el 10,3% de los encuestados
- Nivel socioeconómico E dado por el 4,9% de los encuestados.

○ **Clasificación por Grado academico / Ocupacion**

- 87,3% corresponde a profesionales con carreras universitarias
- 8,7% corresponden a profesionales con carreras técnicas
- 4,0% corresponden a público que cumplió con la enseñanza media

○ **Segregación por tipo de preferencias**

Principales Preferencias	Porcentaje	Alternativas menos votadas	Porcentaje
Teatro	23%	Narraciones Literarias	4%
Música	19%	Exposición de Esculturas	3%
Exposición Fotográfica	10%		
Café Literario	9%		
Cine Arte	9%		

Table 3. Segregación por Preferencias. Elaboración propia.

○ **Influenciadores**

Principales influenciadores del Arte Contemporáneo, según Promotores de Arte KOYAC:

- **Hans Ulrich Obrist:** director artístico de Serpentine Galleries
- **Adam Szymczyk:** director artístico de Documenta 14
- **Iwan y Manuela Wirth:** galeristas con espacio en Londres, Zurich, Nueva York.
- **David Zwirner:** galerista con espacios en Nueva York, Londres
- **Nicolas Serota:** Ex-director de la Tate, y presidente del Arts Council of England
- **Larry Gagosian:** Galerista con 16 espacios por todo el mundo
- **Hito Steyerl:** Artista y teórica
- **Adam D. Weinberg:** Director del Whitney Museum of American Art.
- **Ai Wei-Wei:** Artista y activista social⁸

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

○ **Propuesta de Valor de la Empresa**

El conjunto de beneficios que se busca ofrecer a los clientes, está dado por:

- Propuestas adhocráticas enfocadas a segmentos específicos
- Actividades para diversos segmentos que pueden o no ser inclusivas entre sí.
- Programa de desarrollo para nuevos talentos artísticos
- Constante estudio de Mercado que permita ajustar la agenda del establecimiento a los requerimientos y necesidades de su público.

La propuesta de valor busca poder dar un servicio a la medida a cada segmento y ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios

⁸ <https://koyac.net/es/post/las-personas-mas-influyentes-en-el-mundo-del-arte/43>

grupos de clientes target, apuntando a diversos grupos culturales que no forman parte de programa artístico de museos y centros culturales (geeks, queers, rockers, ska, etc.). Así mismo la empresa busca generar espacios para la promoción y proliferación de las nuevas promesas del arte contemporáneo chileno.

3.1 Modelo de Negocio

Se sabe que la propuesta de valor sirve para materializar la estrategia de la empresa, por cuanto, se explicará a continuación en que consiste la estrategia de la empresa:

- ✓ Generar alianzas estratégicas con influenciadores, sindicatos y actores del mercado artístico cultural, que permitan, generar una red de contactos destinadas a contribuir en el desarrollo de proyectos, reducir costos y ganar espacio de promoción.
- ✓ Desarrollar un programa de inclusión cultural, que permita incorporar a todos aquellos segmentos de mercado que están sin ser atendidos (grupos culturales)
- ✓ Establecer una plataforma de promoción para nuevos exponentes artísticos y culturales, que permitan generar ingresos por comisión de obras vendidas.
- ✓ Desarrollar diversas actividades de acuerdo a una parrilla programática.

Business Model Canvas		Proyecto:	Centro Cultural e-con	
		Encargados:	Juan Guillermo De Caso / Francisco Daneri	
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
Clienets B2B, Productores de música docta y teatro. Convenios con Universidades e Institutos que impartan Arte y Música. Convenios con agencias de turismo que incorporen el Circuito Bellas Artes / Lastarria. Vecinos del Edificio, donde estará ubicado en Centro Cultural. Proveedores de insumos para la Cafetería Literaria.	Desarrollo alianzas con principales actores del medio artístico ancional. Campaña de Promoción a través de medios de difusión y redes sociales. Promoción a través de "Influencers". Propuestas "ad-hoc" para segmentos no atendidos.	Centro Cultural especializado de Arte Contemporáneo, que integra toda una gama de actividades y espacios, de forma íntima y acogedora. Ubicación céntrica y de muy fácil acceso (a pasos del Metro), inserto en un hermoso barrio como lo es el "Circuito Bellas Artes / Lastarria". Adicionalmente, Cafetería Literaria, Música en Vivo, Teatro, Exposición de Arte, Talleres Artísticos (Teatro, música, fotografía) y Proyecciones de Cine Arte.	Relación B2C, con los clientes que asistan a la Cafetería Literaria. Relación B2B con productoras de teatro, Universidades, Institutos relacionados con cursos de arte y música, Artistas y Escritores.	Amantes del Arte y la Cultura Contemporánea. Público objetivo con edades entre los 20 y 50 años. Turistas que asistan al "Circuito Bellas Artes / Lastarria Ejecutivos con oficinas en Santiago Centro
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	Lugar físico en un espacio geográfico clave. RRHH especializado. Espacios de buen diseño y alta tecnología.		Difusión a través de RRSS, promoción cara a cara a través de promotores universitarios en las cercanías de Bellas Artes / Lastarria, medios de comunicación digital que consume el público objetivo (periódicos y medios noticieros), revistas especializadas en Arte y Cultura Contemporánea y a través de agencias de turismo para extranjeros en Santiago	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
Costos Fijos: Arriendo del local. Pago de sueldos. Pago de patentes. Agencia de Seguridad. Costos Variables: Mantenimiento de infraestructura. Servicios básicos. Eventos Especiales. Profesores de talleres según demanda.		Consumo en Cafetería Literaria. Venta de Arte. Ingreso a Sala Audiovisual (Teatro, Música Docta en Vivo, Danza, Cine Arte). Cobro por talleres artísticos. Si bien es cierto se mantendrán Precios Fijos, acorde al mercado del sector, podría existir una variabilidad en los precios dependiendo de el tipo de Exposiciones de Arte, Obras de Teatro Especiales, precios a estudiantes (por convenios u otros) y precios especiales a clientes registrados en el Programa de Fidelidad.		

Figure 5. CANVAS. Elaboración propia.

- **A quien se dirige el negocio**

Publico general, segmentado por grupos etarios y por nivel educacional / ocupacional; y dirigido igualmente a segmentos desatendidos de la sociedad, tales como grupos sociales específicos, tribus urbanas, y otros segmentos.

- **Cómo se realizará**

Por medio de proyectos tanto de inversión como de promoción cultural; proceso en el cual, departamento de Marketing desarrollará trimestralmente propuestas (con tres meses de antelación al inicio de las actividades), que serán evaluados por el departamento de Finanzas y Operaciones a fin de ver su factibilidad.



Figure 6. Decisión Segmento Especifico. Elaboración propia.

- **El proceso busca entre otras cosas:**

- Crear programas con eventos semanales enfocados a diversas formas de arte y cultura (cine, teatro, conciertos, exposiciones varias, etc.)
- Desarrollo Iniciativa Café Literario, donde se espera poder generar ingresos por consumo de productos dentro de la cafetería en el establecimiento.
- Producir eventos / exposiciones / charlas / cátedras de profesores y diversos exponentes.
- Desarrollar iniciativa de eventos de mayor concurrencia, por medio de arriendo de inmuebles que permitan el ingreso de una cantidad importante de público.
- Hacer talleres y cursos para público general.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede decir que la propuesta de valor está enfocada a generar un plan de marketing que desarrolle un nuevo concepto de arte y que permita a la gente identificarse con la propuesta de valor de la empresa, formando parte ya sea como influenciador o como activista del negocio.

- **Modelo de Ingreso que se utilizará**

El modelo de ingresos dependerá de 5 líneas de negocio:

- a. Pago de Ingreso por acceso a eventos (Teatro / Concierto / Danza / otros.)**

Este modelo de ingreso está pensado en llevarse a cabo por evento y por ticket vendido; donde el 50% de las ventas irán para la compañía que haya realizado la performance, y el otro 50% de la venta irá a parar a manos del establecimiento.

- b. Consumo Cafetería en Café Literario**

Referido al consumo de comestibles y bebestibles que estarán disponibles para las personas que visiten el complejo. Productos se mantendrán mensualmente bajo control de un stock.

- c. Comisión por Obra Vendida**

El establecimiento tendrá una unidad de negocio referida a una sala de exposiciones que tendrá por finalidad promover a las nuevas promesas del arte contemporáneo, donde por artículo vendido, la casa se quedará con el 50% de la venta.

- d. Pago Cursos diversos que se impartirán en el complejo**

Se impartirán diversos cursos de tipo artísticos, tales como pintura, escultura, danza, instrumentos musicales, y otros, para los cuales ^Econ.

- e. Entrada al Cine**

El modelo de ingreso en este caso, se efectuará por medio de venta de boleto vendido.

- **Actualización de Productos y servicios**

La actualización de los servicios que se presten en las dependencias de la empresa, dependerá directamente del departamento de marketing que será el responsable de definir tanto las parrillas programáticas, como también, el calendario de exposiciones que se efectúen en el complejo.

El desarrollo de los distintos eventos que se realicen en el local, dependerá caso a caso de un continuo estudio de mercado que se llevará a cabo mediante sondeos y encuestas al público asistente.

○ **Potenciales Problemas con Proveedores**

Según estudio de Porter, los Proveedores pueden haber un doble perfil, pudiendo ser clasificados tanto como colaboradores, como competencia indirecta; ya que, cualquier gremio, asociación o sindicato, que cuente con el capital necesario para invertir, podría copiar la idea; lo cual, hace necesario poder ir innovando el concepto de negocio de manera constante y consecutiva; de tal forma de poder ir un paso delante de cualquier posible entrante, apuntando a una innovación constante, ya que la constante innovación del concepto de negocio, hace poco probable que los stakeholders puedan desarrollar un modelo igual.

○ **Innovaciones planificadas y timeline.**

La planificación de los eventos que se realicen en el establecimiento, se llevará a cabo por medio de reuniones de pauta trimestrales en las cuales se definirán los eventos que se llevarán a cabo en el trimestre siguiente, según se puede ver en la **Carta Gantt** (Anexo 3).

3.2 Descripción de la Empresa

Espacio multidisciplinario, enfocado a la promoción del arte contemporáneo, que busca la inclusión cultural de varios segmentos de la población que actualmente se encuentran desatendidos, y que además está empeñado en promover a las nuevas promesas del sector artístico cultural nacional. La empresa busca apuntar al desarrollo de nuevas formas de concepción artística.

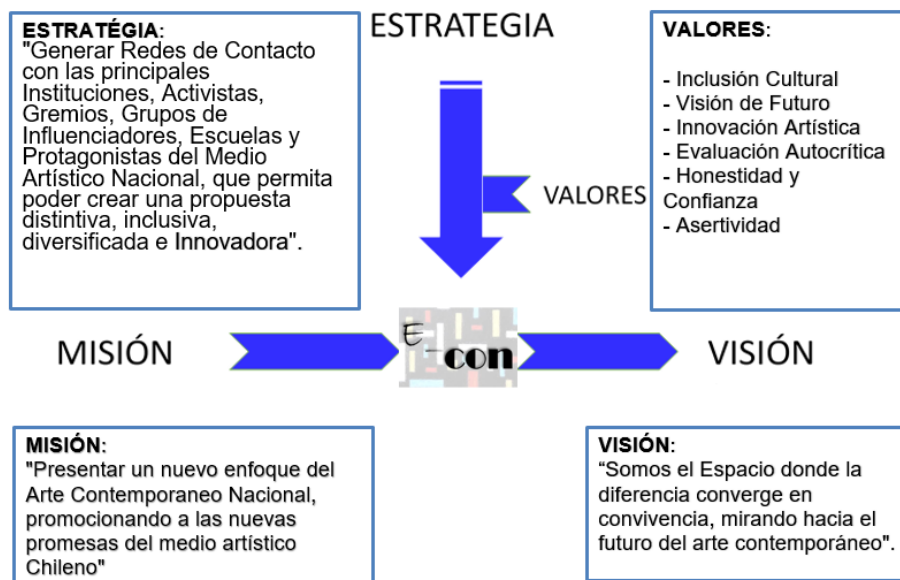


Figure 7. Cuadro de Estrategia-Valores-Misión-Visión. Elaboración propia.

- **Ventajas competitivas**

(1) El proyecto tiene una mirada objetiva, que significa poder desarrollar un concepto diferenciador, mediante la constante indagación y estudios de mercado enfocados al desarrollo de nuevas tendencias artísticas, nacionales e internacionales. (2) El proyecto, busca poder generar una propuesta diversificada, modelo de negocio que solo existe en el ámbito estatal; lo cual al ser un emprendimiento privado tiene la ventaja de no tener que lidiar con la burocracia del sistema público. (3) La capacidad de asociación con gremios, sindicatos y representantes del sector artístico chileno, implican una ventaja en el desarrollo de ideas y generación de propuestas diferenciadoras. (4) La asociación de diversos grupos de sindicatos, escuelas de arte y grupos de influenciadores, se tiene que también permite compartir gastos, riesgos en la operación, como además le da acceso al complejo para contar con otros espacios de promoción distintos al propio; en otras palabras, los mismos stakeholders, estarán a cargo de promocionar de manera paralela los distintos eventos culturales del cual ellos serán parte a través de sus redes de contacto, grupos e instalaciones. (5) Finalmente, al ser el proyecto de índole privada, permite reservarse el derecho de ingreso de los asistentes, lo cual permite poder cuidar la infraestructura del local, punto que en el caso de la competencia directa (entidades públicas), no es posible.

- **FCE (factores críticos de éxito)**

Los factores críticos de éxito tienen que ver principalmente con la inteligencia de mercado aplicable al proyecto, así como también la eficiencia operacional al llevar a cabo los diversos proyectos, considerando 3 puntos esencialmente: Alineación Colaboradores – Estudios de Mercado – Alianzas Estratégicas con Stakeholders.

- Alineación Colaboradores: Permitirá asignar recursos de manera más eficiente, también crear vínculos de confianza que se traducirá en un mejor desempeño.
- Estudios de Mercado: Para buscar propuestas diferenciadoras y evolucionar en el plan estratégico de la empresa, traducándose así en una ventaja competitiva.
- Alianzas Estratégicas: Generarán una propuesta diferenciadora que permitirán generar ideas junto a los principales actores del mercado, así como también costos y riesgos en las operaciones.

- **Oportunidad que tiene la Empresa en cumplir las metas**

De las primeras metas que se buscan cumplir en una primera etapa que va desde el año 1 al año 3, se mencionan a continuación 4 de las principales:

- **Cruzar el punto de equilibrio al cabo de 3 años, implementando de forma anual/incremental el plan de MKT trazado.**

Los ingresos de la empresa están supeditados a la cantidad de asistentes que se tengan en el complejo, considerando una oferta extensa de actividades culturales y de entretenimiento, las cuales en su mayoría contarán con ingresos por evento y por persona; objetivo que es alcanzable por medio de un adecuado plan de marketing.

- **Realizar al menos 6 lanzamientos potentes durante el año, que posicionen aún más la imagen del “local” como un lugar relevante a la hora de las artes modernas**

Uno de los principales objetivos del proyecto es poder desarrollar una potente imagen de marca, que permita alcanzar un posicionamiento importante en el mercado artístico, lo cual podrá ser factible en la medida de que se lleven a cabo eventos y lanzamientos que realcen la imagen de marca en el mercado nacional.

- **Crear un vínculo del “proyecto”, con el Barrio Lastarria**

El desarrollo de alianzas estratégicas tiene que ver no solo con los colaboradores directos de la presente propuesta, sino que con cualquier proveedor o empresa asociada ya sea a la operación propiamente tal como a cualquier servicio y vínculo que sea relevante a la hora de poder desarrollar la propuesta, y en este caso poder desarrollar un vínculo con el barrio, dará un posicionamiento importante con respecto a los otros participantes del mercado.

- **Desarrollar Alianzas estratégicas con Stakeholders.**

Este es uno de los puntos fundamentales para el desarrollo de la propuesta de negocio, ya que, por medio de la asociación estratégica con los principales actores del medio, es que se podrá desarrollar una propuesta diferenciadora

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

○ **Visión de Largo Plazo**

Se cree que el proyecto cuenta con una visión de largo plazo, ya que el constante estudio de mercado, permitirá ir evolucionando de manera continua en la construcción del

concepto de negocio, el cual no es fijo, sino que irá cambiando en el tiempo, ajustándose a las nuevas necesidades que se vayan presentando con el pasar de los años, de la mano con las nuevas tendencias artísticas, sociales y culturales.

- **Estrategia de Crecimiento**

La estrategia de crecimiento no estará solamente supeditada a las actividades que se lleven a cabo en **E-con**, sino que se ha considerado además una línea de negocio adicional, en la cual se incluirá el arriendo de instalaciones de mayores dimensiones, que permitan poner en marcha eventos que cuenten con mayor concurrencia de gente, los cuales se llevarán a cabo trimestralmente en diferentes localidades dentro de Santiago. Eventos, que, además buscarán generar una fuerte presencia de marca en el mercado, e ingresos adicionales para la compañía.



Figure 8. Estrategia de Crecimiento. Elaboración propia.

- **Visión Global de la Empresa**

Con una visión global se busca mejorar la eficiencia tanto en la destinación de recursos, como en el desarrollo del plan de acción de la empresa; por cuanto como parte de la visión global, se ha establecido desarrollar una visión conjunta de tipo estratégica con los stakeholders, de manera que, mediante una estratégica conjunta, se pueda contar con pleno entendimiento respecto a los objetivos de la empresa; de manera de lograr las metas al corto, mediano y largo plazo. **La visión** de la Empresa, se definirá en base a la siguiente consigna: **“Somos el Espacio donde la diferencia converge en convivencia, mirando hacia el futuro del arte contemporáneo”**

La visión global tendrá relación directa con la inclusión los socios estratégicos de la empresa, en el desarrollo de ideas que puedan ser implementadas en conjunto, cuya finalidad es poder lograr un alineamiento respecto a los procesos, proyectos, desarrollo de

ideas innovadoras que permitan alcanzar una visión a largo plazo del negocio, conforme a los cambios que se susciten en el entorno sociocultural de Santiago.

La estrategia de crecimiento de la empresa está ligada a la capacidad de generar lazos comerciales con los diversos stake-holders, así como también con la cantidad de visitantes que se tenga mensualmente, ya que al no ser un negocio “de nicho” no se puede esperar cobrar altos precios por el acceso a los eventos que se lleven a cabo; lo que implica que, la rentabilidad del negocio estará definido por el Q dentro de la evaluación de ingresos esperada (PxQ). Por cuanto los precios de acceso a los diversos eventos no pueden ser más altos que la media del mercado.

3.4 RSE y Sustentabilidad

La empresa es un emprendimiento de índole social, que busca poder converger diversas realidades culturales, mediante la inclusión de diferentes segmentos de la sociedad, en un entorno de convivencia y unidad; procurando ir en defensa de los valores más representativos del ser humano, como también abogando por la protección del medio ambiente y de los diversos grupos sociales y culturales que convienen en la sociedad actual, por medio del desarrollo de propuestas de índole artístico y cultural.

La empresa busca además promover a los grupos ecologistas y animalistas que luchan por defender el medio ambiente en relación a la falta de conciencia de muchos ciudadanos, ayudando a la promoción del arte en todas sus facetas, dentro de las cuales también se incluye al arte como una voz que surge en defensa al entorno y la naturaleza.

○ **Impacto de la Empresa**

El impacto de la empresa tanto en el mercado como en la sociedad, busca poder contribuir al capital social, humano, artístico y financiero, yendo más allá del concepto de responsabilidad social empresarial; se busca poder generar empleos, establecer un modelo de negocio de manera sustentable que aporte a la comunidad conforme al desarrollo constante de los diversos grupos sociales; abrir nuevos focos de apreciación cultural en las comunas de mayor concentración artística como son Santiago Centro y Providencia. El modelo de negocio está pensado para poder dar a conocer y desarrollar nuevos talentos artísticos, generar una propuesta diferenciadora que vaya más allá de aspectos políticos, establecer una nueva forma de movilización cultural que apunte al aprendizaje conjunto incluyendo a diversos actores y activistas del medio artístico en Chile.

- **Propuesta Operacional**

La propuesta operacional de la empresa está enfocada a poder generar lazos comerciales de largo plazo con diversos actores del medio, ya sean estos independientes, sindicatos, activistas, escuelas, establecimientos y otros, con quienes se operará por proyecto, lo que permitirá generar una propuesta diversificadora y diferenciadora respecto al mercado nacional. La propuesta operacional se basará en la generación de contratos a plazo definido que permitirán establecer presupuestos, compartiendo los riesgos y ganancias de cada proyecto con los Stakeholders involucrados en cada caso.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Objetivo. Al cabo de un año lograr 2.000 clientes cautivos a través del programa de fidelización. Al término del segundo año, posicionarse como el principal actor de Arte Contemporáneo, logrando un 50% de Market Share en venta total de productos/servicios asociados, en la Región Metropolitana. Cruzar el punto de equilibrio al término del segundo año de inaugurado **E-con**. Se considerará un plan de MKT incremental anualmente, según se explica a continuación:

- **Pre lanzamiento:** Desde los 2 meses antes del estreno. Se efectuará a través de influencers, principalmente en RRSS. Promoción en el Barrio Lastarria y cercanías al Centro Cultural GAM a través de Flyers.

- **Primer año:** Comenzar con una estrategia “Go Broad”, para de esta forma captar la mayor cantidad de asistentes/clientes que se pueda obtener. Esto se logrará según los siguientes puntos: Lanzamiento con influencers asociados al arte/cultura (pintores, músicos, actores, etc.), posicionando a **E-con** como el nuevo actor que será parte imperdible del barrio de las artes y culturas.

Crear un vínculo del “proyecto”, con el Barrio Lastarria, haciéndolo parte del “tour del arte y la cultura”. Generar convenios con agencias de turismo, que habitualmente lleven a sus clientes al Barrio Lastarria, asegurando que **E-con** esa parte del tour que les presentarán. Generar sentido de pertenencia.

Promocionar fuertemente la Cafetería Literaria como un imperdible de la población flotante que se moviliza en el sector (Santiago Centro).

Crear un registro de fidelización de clientes con premios como descuentos en cafés, obras, arte, etc. De esta forma se obtendrán datos más certeros del tipo de consumidor/asistente frecuente y así ajustar la cartelera/servicios que se entreguen en **E-con**. Implementar cartelera de arte/cultura para la nueva generación de intelectuales.

- **Segundo año:** En esta etapa, realizar una estrategia “Go Deep”, profundizando en los temas, motivos, necesidades y requerimientos que serán adquiridos de los clientes durante el primer año, para extender su ciclo de vida. Una vez implementados los ajustes, comenzar con una fuerte promoción a través de influencers asociados al “movimiento” que representará la nueva cara del “proyecto”. Las promociones se realizarán a través de lanzamientos y eventos en el propio “local”, generando impacto en los asistentes y así ellos ayuden con el *Share of Voice*. Además de comenzar con difusión de estos eventos en medios de comunicación escritos y digitales.

Se realizarán al menos 6 lanzamientos potentes durante el año, que posicionen aún más la imagen del “local” como un lugar relevante a la hora de las artes modernas. Implementar el primer seminario relacionado al “movimiento” que representa el “proyecto”, incorporando a los principales influencers y actores del mercado. Generar conversatorios y exposiciones a través de speakers de relevancia, que permitan una mayor adopción al “movimiento” y por ende a **E-con**. Este será el primer de muchos seminarios al respecto.

Ser parte de la cartelera “Santiago a 1000”, con obras de teatro y/o proyecciones de cine. Aumentar en un 100% el registro de fidelización de clientes. Esto además ayudará a seguir en la búsqueda del perfeccionar el “proyecto” con el fin de extender el ciclo de vida de los clientes y potenciar la llegada de nuevos consumidores.

- **Tercer año:** Estrategia de consolidación de la marca. En esta etapa los principales influencers relacionados al “movimiento” que representa **E-con**, reconocerán a la marca como un “punto de referencia importante” en el entorno. Promoción del “local” en programas de “imperdibles”, para de esta forma llegar a todo consumidor que por algún motivo no haya oído de la marca.

Continuar con el segundo seminario, realizando las mejores necesarias según lo recogido del primer seminario. Con esto se busca aumentar fidelización de clientes, además de potenciar como centro de exposiciones para los principales artistas del país. Contener en cartelera las principales obras de teatro del país, gracias a la relevancia que ha logrado

obtener **ε-con**. Ampliación de sectores, cambio de local a uno más amplio, según las necesidades que genere el consumidor.

Mensajes y argumentos de venta únicos. Centro artístico/cultural Todo-en-Uno. Cercano. Literario. Fácil y rápido acceso. Oasis cultural, literario y artístico en plena centro urbano. Libre. Propio. Intelectual contemporáneo. Base de datos de medios e influencers. RRSS. Influencers de RRSS. Influencers de tribus urbanas del arte/cultura contemporánea, diseños y letras. Grupos/comunidades de arte/cultura contemporáneos. Usuarios frecuentes y potenciales, que asistan al Barrio Lastarria.

Formación de representantes del Centro. Perfil de selección ad-hoc a los clientes.

Planificación de contenidos y MKT. Variedad de materiales para mostrar pre lanzamiento, eventos, espacios, etc. Planificación de clientes/segmentos a través del tiempo.

4.2 Estrategia de Segmentación

Se realizó una encuesta online como parte de la investigación de mercado (ver Anexo 1), efectuada entre el 09 y 11 de abril del año 2020, en la que se obtuvieron 128 respuestas. 90% de los encuestados se encuentra en un rango etario entre los 21 y 50 años de edad. El 88% son profesionales y/o con post grados, lo que incide en un mayor poder de ingresos.

En relación a los comentarios de clientes del Centros Culturales en la Región Metropolitana, se observa una predominación de jóvenes y adultos, quienes comentan los pro y contras de estos lugares. Estas observaciones fueron detectadas en los “Comentarios de Google”. Por ejemplo, se pueden observar 18.233 comentarios relacionados a los servicios/productos del Centro Cultural GAM⁹.

Se considerará una segmentación específica para cada producto/servicio entregados. También se considerará un segmento macro, pensando en aquella población que busque todos los atributos que entregará **ε-con** a sus clientes:

- Mujeres y hombres entre 18 y 50 años. (Macro).
- Perfiles: Generación X, Millennials, tribus urbanas y literatura. Público literario y artístico. Amantes del arte y la cultura contemporánea. Curiosos del arte. (Específico).
- Oficinistas/Ejecutivos que trabajen cerca de **ε-con**. (Específico a Café Literario).

⁹https://www.google.com/search?q=centro+cultural+gam&rlz=1C1GCEA_enCL829BR841&oq=centro+cultural+gam&aqs=chrome..69i57.6103j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#

- Turistas que asistan al circuito Bellas Artes / Barrio Lastarria.
- Empresas de turismo que participen en el Circuito Bellas Artes / Lastarria.

4.3 Principales KPI

- Medición de seguidores en Redes sociales (Instagram / Facebook / Twitter), consiguiendo 5.000 seguidores en cada una de estas RRSS al cabo del primer año y con crecimiento de 20% anual en los años siguientes.

- Medir cantidad de Comentarios Google, logrando al menos 500 comentarios el primer año con un crecimiento del 25% anual.

- Conseguir 2.000 clientes registrados en el Programa de Fidelización de Clientes, con un crecimiento de 20% anual

- Medir la cantidad de personas que ingresan al centro cultural y cuántos de ellos realizan algún tipo de consumo o compra versus quienes no lo hacen, para de esta forma asegurar consumo por cada vez que cada cliente ingrese al centro cultural. El primer año deberá haber una proporción de 30% de quienes si consumieron, con incremento de 10% anual. La idea es generar planes de acción para lograr el consumo en la mayoría de los visitantes.

- Medición de asistentes a eventos especiales, generando una base de datos con sus preferencias, para así asegurar un mejor servicio al cliente, disponiendo de los principales recursos en el centro cultural que demanden los clientes.

4.4 Estrategia de Producto/Servicio

Café Literario. Obteniendo 36 votos (28%) en la encuesta realizada en la IM, se considera este servicio como relevante para cumplir con la estrategia de un Centro Cultural. Tendrá un ambiente con columnas de libros disponibles para los clientes asistentes, en un ambiente relajado y con música ambiental baja. Se ofrecerán cafés en grano de Colombia y Brasil, pastelería de primer nivel. Será atendido por garzones universitarios. Existirá una persona especializada en literatura, principalmente erudita en títulos de libros, autores, etc., con el fin de asesorar y obtener percepción de clientes para constantes mejorías en la biblioteca que se encontrará en el Café Literario.

Sala audiovisual. Con una capacidad máxima para 50 personas, esta sala tendrá la característica de generar un espacio íntimo para obras de teatro, música en vivo y reproducción audiovisual de cine arte, cine independiente (con obras que no puedan

encontrarse en las grandes cadenas de cine existentes) y reproducción de recitales/conciertos. Con butacas y sonido de primera calidad, aire acondicionado y todas las medidas de seguridad que requiere un recinto de estas características.

Teatro: Tendrá obras de teatro de profesionales/compañías consolidadas, además de ser un espacio para el teatro independiente y universitario. Esta actividad fue la más votada en la encuesta, obteniendo 98 votos (77%) por parte de los encuestados. Se considera como público objetivo grupos de amigos, parejas, familia, grupos de colegas de trabajo o grupos de estudiantes, serán el público objetivo. Buscando promocionar en el sector del Barrio Lastarria y generando convenios con centros educacionales y empresas que deseen llevar a sus trabajadores y estudiantes al centro cultural.

Música en vivo: Esta actividad fue la segunda más votada, con 82 votos (64%). Las presentaciones serán de música docta, ya sea por artistas individuales, universitarios o pequeños grupos musicales. Los asistentes tendrán la posibilidad de acudir a estas presentaciones en un espacio íntimo y con sonido de calidad. Se realizará convenios con centros educacionales de música para que sus estudiantes pueden presentarse y también asistir a eventos musicales con precios preferenciales. Esta actividad será una parte fundamental en la promoción de ~~E-~~ **con** como referencia del arte contemporáneo.

- **Cine de Selección:** Con una cartelera de películas que no se encontrarán en las grandes cadenas de cines, este espacio buscará dar un ambiente acogedor para disfrutar principalmente en grupos. Dentro de los consumidores de estas películas, existen los Geeks del Cine Arte, quienes buscan observar incluso repetidas veces películas independientes y formar comunidades en torno a esta cultura, comunidades a las que se accederá a través de influencers.

Reproducción de Recitales/Conciertos: Para los amantes de bandas y músicos de los 80s y 90s, que puedan encontrar en una sala que reúna una comunidad o grupo de amigos en torno a sus bandas o grupos musicales favoritos. Para ello se realizará una exhaustiva IM que permita encontrar la mejor cartelera para estos clientes.

Talleres de arte: Según los encuestados, 62% prefirió fotografía y un 46% música, seguidos por teatro y pintura, ambos con un 30% de las preferencias entre los encuestados. Al analizar estos números, confirman que el público objetivo que se encuentra en el rango etario (90% de los encuestados está entre los 21 y 50 años) y con un nivel de educación acorde al público objetivo al que se apunta, prefiere este tipo de actividades a realizar en vez de otra menos votadas como lo fueron literatura, historia, cuenta cuentos. Como en

todas las actividades, ~~E-~~ **con** estará abierto para todo público, sin embargo, se buscarán convenios con empresas para que sus asociados/empleados puedan asistir a estos talleres de forma que puedan entregar un beneficio asociado a su trabajo.

Exposiciones de arte: En relación a la encuesta realizada en la investigación de mercado, las principales exposiciones a las que asistirían los encuestados fue a exposiciones fotográficas y de pintura. Por ello se pensó en la siguiente segmentación:

Exposiciones fotográficas: Exposición fotográfica de los principales actores de este arte. Además, se realizarán convenios con centros de estudios que impartan Fotografía, para que sus estudiantes expongan y asistan, con precios preferenciales. Esta es la principal opción por los encuestados (43 votos, 34%). Se buscarán expositores con ideas contemporáneas en su arte, que tengan una gran cantidad de seguidores en sus RRSS, para de esta forma asegurar a través de ellos una alta asistencia al centro cultural para la exposición de su arte. Parte del público importante serán aquellos que asistan a los talleres de fotografía que se impartirán en el Centro Cultural.

Exposiciones de pintura: Pinturas de Arte Contemporáneo de artistas nacionales, serán el principal sello que tendrá esta sala de exposiciones. En la encuesta, esta actividad obtuvo 29 votos (23%). También se buscará trabajar con artistas contemporáneos, que sean parte de la identidad de ~~E-~~ **con**. Los asistentes a los talleres de pintura serán parte importante de los clientes/asistentes a estas exposiciones.

4.5 Estrategia de Precio

Los precios de productos y servicios estarán alineados al precio promedio del mercado que se encuentra inserto en el Barrio Lastarria, asegurando calidad de productos y servicios al mejor precio. Se creará un “Grupo de fidelidad” que permitirá a los clientes asociados, acceder a precios preferenciales, descuentos y premios. Tales como cafés gratos en el día de sus cumpleaños, un café gratis cada 8 comprados, entre otros.

Las empresas o instituciones de educación que mantengan convenios, también accederán a precios especiales para productos, servicios y reserva de espacios como lo son la sala audiovisual u otro.

En el caso de lanzamientos de obras de arte, existirán precios especiales para eventos especiales de lanzamientos.

El precio de las obras de arte en exposición, estarán en consignación por el tiempo que dure la exposición, que será tendrán un promedio de 3 meses. E-con solicitará un 50% por el costo de venta.

El Centro Cultural cobrará una comisión del 50% por las entradas vendidas, con una base mínima de \$50.000 en caso de baja asistencia, por cada sesión de teatro, la que no deberá tener una extensión mayor a 2 horas. Los artistas que utilicen este espacio deberán considerar los precios especiales que mantienen por convenio las empresas o instituciones educacionales. Se realizará alza de precios el 01/marzo de cada año, según IPC de los últimos 12 meses.

4.6 Estrategia de Distribución

La venta de productos se realizará directamente en E-con, por lo tanto, los clientes retirarán los productos desde el propio centro. Debido a que las obras de arte en exposición estarán disponibles en la vitrina virtual de la página web de E-con, existirá la posibilidad para los clientes de comprarlas en línea y recibirlas directamente en sus hogares. Para ello se utilizará la empresa Chilexpress para el despacho de estos productos, el costo de despacho será a cargo del cliente, el que tendrá la posibilidad de retirar directamente en E-con.

4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas

El segmento de clientes al que apuntará el Centro Cultural, es un asiduo a las RRSS, además la mayoría se encuentra en etapa de estudios o comenzando su vida profesional. Lo anterior se confirma en una encuesta publicada por [visualcapitalist.com](https://www.visualcapitalist.com)¹⁰, encuesta que si bien es cierto se tomó como referencia para el consumo de medios de comunicación en tiempo de COVID-19, es un claro ejemplo de cómo se informan las distintas generaciones. Esta encuesta se tomó a aproximadamente 4.000 usuarios de internet en EEUU y Reino Unido, usuarios con acceso y uso de internet son similares a la población chilena, especialmente la residente en Santiago. Como ejemplo de esta encuesta publicada, se expone el caso de los Millennials (24 a 37 años), quienes serán los principales potenciales clientes del Centro Cultural. Analizado lo anterior, el principal medio de comunicación de E-con será a través de: RRSS, Como YouTube, Instagram, Facebook y Twitter. Se contratará empresa especializada en la promoción a través de RRSS.

¹⁰ <https://www.visualcapitalist.com/media-consumption-covid-19/>

- Medios de comunicación digitales, principalmente portales de noticias, como lo son www.emol.com, www.24horas.cl, www.cnnchile.com, www.theclinic.cl, www.elmostrador.cl, entre otros.

- Revistas digitales especializadas en arte, como www.artishockrevista.com (especialistas en arte contemporáneo), www.arteallimite.com, revistas de arte de universidades.

- Las principales radios oídas por este segmento, como podrían ser Radio Carolina, Radio Futuro, Radio Rock & Pop y Radio Sonar, apuntando principalmente los espacios de la mañana entre 7:30 y 9:00 y la tarde entre las 18:00 y las 20:00.

- Promociones *face-to-face* a realizar en el propio sector, principalmente Barrio Lastarria, Cerro Santa Lucía, salida del Metro Bellas Artes, afueras de Bellas Artes.

4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para estimar demanda/proyección de venta, se analizaron variables del mercado en función de los posibles asistentes al Centro Cultural. Para ello se obtuvo la siguiente información para una proyección estimada de asistentes al Sector Bellas Artes/Lastarria, mensualmente:

Análisis de posibles clientes	Proyección Mensual Sector Bellas Artes/Lastarria
600.000 turistas extranjeros anuales en Comuna de Santiago (Proyección 2016, se estima un número aún mayor para 2021). Principalmente brasileros, argentinos y estadounidenses, con un gasto diario promedio destinado al ocio de 80 USD.	41.667 ¹¹
120.000 visitantes mensuales gracias al Centro Cultural GAM	120.000 ¹²
336.000 visitas al museo de Bellas Artes	28.000 ¹³
583.000 población flotante Santiago Centro. Se considerará 5% de esta población que rondará el sector Bellas Artes/Lastarria	29.150 ¹⁴

Table 4. Estimaciones de demanda sector Bellas Artes / Lastarria

¹¹ <http://www.observatoriosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/09/op-PLAN-CAPITAL-ENERO-2015-FINAL.pdf>

¹² https://www.gam.cl/media/upload/reporte/Reporte_2017_de_Actividades_y_Publicos_.pdf

¹³ https://www.museoschile.gob.cl/628/articles-90028_archivo_02.pdf

¹⁴ http://www.observatoriosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/09/OP-INFORME_1_DIAGNOSTICO_OCUC_20141.pdf

Considerando los datos anteriores, se realiza una estimación de los posibles asistentes al **e-con** según se indica en la siguiente tabla:

Potencial asistentes Bellas Artes/LastarriaLastarria Mensual	218.817
Tasa potencial de asistentes Centro Cultural	5%
Potencial asistentes Centro Cultural	10.941
2.000 clientes seguros del Centro Cultural. Se considera que el 50% de ellos asistirá al menos una vez al mes al Centro Cultural	1.000
Potencial Mensual de consumidores al Centro Cultural	11.941

Table 5. Estimaciones de Demanda e-con. Elaboración propia.

4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma

La publicidad y promoción del **e-con** comenzará 2 meses antes de su inauguración (Pre inauguración), para continuar fuertemente con la publicidad el primer año de funcionamiento. Los costos asociados para ello se proyectan de la siguiente forma:

Publicidad	Mensual
Costo MKT Digital RRSS	400.000 ¹⁵
Banner en Portal Web Artischok (contratando anual)	150.000 ¹⁶
Banner en Newsletter quincenal Artischok (contratando anual)	62.500 ¹⁷
The Clinic	600.000 ¹⁸
EMOL	600.000 ¹⁹
Impresión de 4.000 Flyers para promoción callejera (Metro Bellas Artes, Metro U. Católica, Lastarria)	71.400 ²⁰
Total	1.883.900

Table 6. Presupuesto Mensual Marketing durante 1er año. Elaboración propia.

Este costo de publicidad sería un 4,2% de la venta mensual de venta proyectada el primer año. A partir del segundo año, se ajustarán los costos por publicidad según lo siguiente:

¹⁵ <https://www.dinamicodigital.cl/kitpyme>

¹⁶ https://drive.google.com/file/d/0B4gs_9CogVI2LW1xQXBBeExQek1MU29qWW1yd3E1MjF6NGs0/view

¹⁷ https://drive.google.com/file/d/0B4gs_9CogVI2LW1xQXBBeExQek1MU29qWW1yd3E1MjF6NGs0/view

¹⁸ Cotización Kit Digital The Clinic

¹⁹ Precio referencial

²⁰ <http://www.cotizagrafica.cl/productos/volantes-y-flyers/>

Publicidad	Mensual
Banner en Portal Web Artischok (contratando anual)	150.000
Banner en Newsletter quincenal Artischok (contratando anual)	62.500
The Clinic	600.000
EMOL	600.000
Impresión de 1.000 Flyers para promoción callejera (Metro Bellas Artes, Metro U. Católica, Lastarria)	17.850
Total	1.430.350

Table 7. Presupuesto mensual Marketing 2do año. Elaboración propia.

Se proyecta un costo del 3,2% respecto al costo de la publicidad, sobre la venta mensual proyectada. Estos valores de publicidad podrían cambiar en función de la demanda y de los eventos especiales que se realizarían en el Centro Cultural.

V. Plan de Operaciones

Considerando que existirá una variada gama de productos y servicios ofrecidos, se considera un Control Operacional separado por cada línea de negocio, para de esta forma tener una gestión más detallada.

Para cumplir con las expectativas del negocio, se aplicarán KPIs y plazos de ejecución para el control de operaciones.

El Ciclo Operacional estará enfocado en el financiamiento mensual de las operaciones y plazo de pago a proveedores. Aplicación de plazos según estacionalidad.

Se realizará un control y gestión de regulaciones sanitarias y autorizaciones para exhibición de películas, para así cumplir con todas las regulaciones necesarias, además de asegurar el cumplimiento de los plazos de contrato de arriendo del local.

Se realizará una gestión y control en la cantidad empleados en servicio, en función de los asistentes u eventos especiales.

En relación a los flujos de operaciones, estos serán revisados según tipo de eventos o actividades, en función de actividades programadas o eventos especiales. Los eventos especiales deberán pasar por un proceso de evaluación para ser aprobados. En ambos casos se contará con promoción en RRSS según los plazos de ejecución de estas.

Gestión y control de operaciones para los plazos de desarrollo e implementación del proyecto en su etapa inicial, gestionando permisos, selección y contratación del personal, inauguración.

Control y gestión en la dotación del personal, incluyendo los cargos y cantidad de empleados. El perfil de los empleados deberá ser:

- Con estudios en artes y ciencias audiovisuales.
- Experiencia en atención de clientes.
- Administrador de cafetería.
- Jefe de Operaciones.
- Gerente de Administración y Finanzas (Contratación a través de Head hunter).
- Gerente de Marketing y Ventas (Contratación a través de Head hunter).

Implementación de turnos. Evaluación frecuente en la cantidad de empleados, según la demanda de clientes.

(El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios).

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor será liderado por la Gerencia de Administración y Gerencia de Marketing, quienes también administrarán los servicios de outsourcing.

- La Gerencia de Administración y Finanzas gestionará:
 - Departamento de Operaciones.
 - Outsourcing (Contabilidad, RRHH, Legal).
- La Gerencia de Marketing y Ventas gestionará:
 - Convenio con empresas y/o entidades educacionales.
 - Desarrollo y ejecución del Plan de Negocio.
 - Administración del Café Literario.
 - Desarrollo y ejecución de KPIs comerciales.

Para la contratación del personal, se aplicará especial énfasis en las características y competencias de las gerencias, requisitos profesionales y atributos específicos a cada

gerencia. Se solicitarán además requisitos para el Supervisor de Operaciones, Asistentes Operacionales, Jefe y Asistentes del Café Literario.

La estructura organizacional será liderada por los dos socios fundadores, quienes serán los Directores, a quienes les reportarán las dos Gerencias (Administración y Finanzas / Marketing y Ventas) a quienes les reportarán los distintas unidades de la empresa.

Las remuneraciones estarán acorde al mercado, con referencia en la guía salarial de Robert Half año 2020. También se considera bono de desempeño anual. Los inversionistas obtendrán ingresos en función de las utilidades de la empresa.

(El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios).

VII. Plan Financiero

En relación a los supuestos económicos, se considerará el 3% IPC, costos variables con un crecimiento anual del 15%, Impuesto a la renta correspondiente a un 27% e IVA (19%). En relación al sueldo mínimo legal, sólo se considerará como una referencia, ya que los todos los sueldos estarán por sobre este valor.

Se considerará una inversión inicial que cubra los 4 meses de remodelación y implementación del local. Un mes antes de la inauguración, se contratará al personal para capacitaciones y puesta apoyo de puesta en marcha del proyecto.

Se proyecta un Estado de resultados a 5 años, con un crecimiento del Margen Bruto que promedia un 16% anual a partir del segundo período. En relación al EBITDA y Resultado del Ejercicio, se proyecta un valor negativo al término del primer año, mientras que partir del segundo año ya terminará con indicadores positivos.

En relación a las proyecciones de Flujo de caja, realizada a 5 años, se considera una tasa de descuento de 17,18%, resultando un TIR de 23%. Respecto al Flujo de caja a Perpetuidad, considera una tasa de descuento de 18,18%, resultando un TIR de 54%. La Tasa de Descuento se calculó vía CAPM. El ROI obtenido a 5 años es de 0,84.

En función de las distintas y variadas líneas de negocio, es que se realiza un cálculo de Punto de Equilibrio por separado, para de esta forma obtener un mayor control sobre cada unidad de negocio.

La mayoría de los activos fijos tienen una depreciación anual de un 20%, por lo tanto al cabo de 5 años se encontrarán completamente depreciados, a excepción de parte del sistema de audio, como lo son una consola de 48 canales y un amplificador, que tendrán una depreciación anual de 10%, entonces sólo estos últimos tendrán aún un Valor Residual en el cálculo a 5 años.

En relación a la Inversión en Capital de Trabajo, se consideran 4 meses de trabajos para remodelación, implementación de equipos y puesta en marcha del local. Se incluye también un mes de salario para todos los trabajadores, quienes ayudarán en la implementación del local previo a la inauguración. Según las proyecciones de venta, no se llegará a tener un déficit operacional, ya que desde el primer mes se cubrirá la inversión en capital de trabajo.

Se proyecta una inversión inicial de \$106.090.386. Los dos socios fundadores cubrirán el 52,78% de esta inversión (50% c/u) y se ofrecerá 3 cupos para inversionistas externos, los que deberán cubrir el 15,74% de la inversión cada uno.

Respecto al Análisis de Sensibilidad, se consideran variaciones en la demanda, observando en el caso de 25% en valor negativo en el VAN de -5.665.969 con un TIR de 16%.

(El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios).

VIII. Riesgos críticos

En relación a los riesgos internos, los costos fijos hacen necesario cubrir mensualmente los puntos de equilibrio. Parte importante del negocio dependerá del comportamiento de los stakeholders que trabajen con la empresa. Se hace relevante el cumplimiento de compromisos, tanto en eventos, productos y/o servicios, como en el pago en los plazos comprometidos. Posible alta rotación de personal, particularmente en el rango etario estudiantil. Bajo cumplimiento de las empresas bajo outsourcing.

En cuanto a los riesgos externos, una posible crisis económica nacional. Nuevos entrantes al mercado. Nuevas regulaciones legales que afecten al mercado. Cambio en los impuestos relacionados al mercado del negocio. Crisis social y política, generada por

descontento social arrastrado por años y polaridad política latente desde la vuelta a la democracia en Chile.

Ante un eventual cierre forzado del negocio por falta de buena rentabilidad (entre otras posibles causas), la estrategia de salida estaría dada por la liquidación de activos fijos y pago de bajas indemnizaciones, asociadas principalmente a la gerencia, ya que parte importante de la empresa estaría bajo outsourcing y stakeholders externos asociados e eventos como teatro o arte.

(El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios).

IX. Propuesta Inversionista

Se ofertarán 3 cupos para inversionistas externos, cada uno cubrirá el 15,74% de la inversión inicial, lo que no implica obtener esa misma proporción de la empresa.

Se ofrecerá un 12,5% de rentabilidad anual, sobre la inversión, a partir del cierre del segundo año de comenzadas las actividades en la empresa.

(El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios).

X. Conclusiones

En el país existen pocas opciones en el mercado de las artes y cultura, donde las principales son públicas. La posibilidad de entregar un opción privada, más cercana y personalizada, permite acceder a una parte del mercado que está dispuesta a pagar un valor extra por un servicio de mejor calidad.

Contar con una gran variedad de productos y servicios, permite diversificar el riesgo y abordar las diferentes necesidades de los clientes en un mismo lugar.

Considerar eventos programáticos y otros específicos, permite tener una cartelera de alta frecuencia y con amplios contenidos, manteniendo al consumidor atento a los nuevos lanzamientos de productos o eventos.

Debido al tipo de mercado, es posible adaptarse a los cambios socio culturales, lo que además es parte fundamental de un negocio que se enfoca en lo contemporáneo, permitiendo de esta forma una buena escalabilidad del negocio.

Los lanzamientos escalonados de líneas de negocio, con una buena estrategia de segmentación de clientes y KPIs de ventas y publicidad, permitirán mantener una gestión y control eficiente sobre los ingresos de la compañía.

XI. Bibliografía

- Actualización impacto económico sector creativo en Chile
- Catastro de estado de situación Agentes, Centros y Organizaciones Culturales 2020
- Catastro infraestructura pública-privada 2017
- Encuesta Nacional en Participación Cultural 2017
- Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2018-2019
- Impacto de la Cultura en la Economía Chilena
- Estadísticas Banco Central de Chile
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición. Nassir Sapag Chain
- Ley 18985_28-Jun-1990-Ley de Donaciones Culturales
- Libro: “Los trabajadores del sector cultural en Chile: estudio de caracterización”
- <https://www.censo2017.cl/>
- Principios de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman. Pearson Addison Wesley, décimo primera edición.
- Curso de Análisis Financiero, Cristóbal Videla-Hintze. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Forestales y Conservación de la Naturaleza. Segunda edición.
- Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2019 Edition, Aswath Damodaran, Stern School of Business. Updated: July 23, 2019.
- Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, 37ª reimpresión. Grupo editorial Patria.
- Finanzas Corporativas, Carlos Maquieira Villanueva. Thomson Reuters.

Anexos.

Anexo 1. Encuesta Inicial para Investigación de Mercado.

Encuesta online realizada como parte de la investigación de mercado, efectuada entre el 09 y 11 de abril del año 2020, en la que se obtuvieron 128 respuestas. Estas fueron las preguntas y respuestas obtenidas.

Pregunta 1. ¿Algún Espacio Cultural que le sea atractivo en Chile?, ¿Por qué? Fue respondida por 109 de los 128 encuestados. 3 de los encuestados dijo no saber o no conocer algún espacio cultural. Las 106 respuestas restantes (83% de los encuestados) realizaron algún comentario relacionado a lugares.

Los principales lugares comentados por los encuestados fueron:

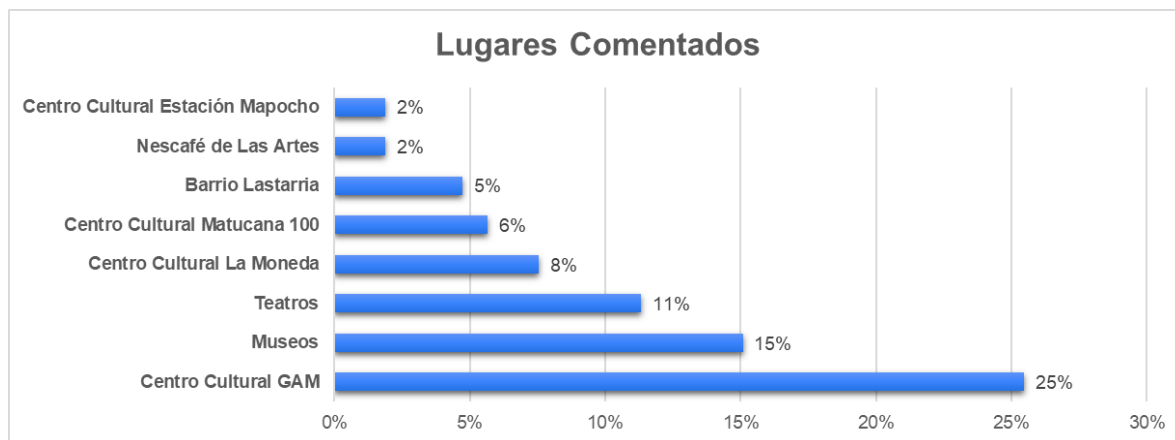


Figure 9. Espacios Culturales Atractivos en Chile (Resultado de Encuesta.). Elaboración propia.

Como se observa, el 15% (16 votos) comentó diferentes tipos de museos y un 11% (12 votos) hizo referencia a teatros. Cerca del 25% de las respuestas fue atomizada en cuanto a lugares y formas de ver los distintos espacios de cultura y arte, entre los que se encuentran parques naturales, cine arte y chileno, casas culturales, centros de eventos y distintos centros culturales pequeños. Centro cultural GAM abarca el gran espectro de necesidades de los consumidores, siendo estos quienes mayormente respondieron el por qué lo mencionaban. El 48% de quienes comentaron respecto a un lugar, comentaron el por qué lo mencionaban. Aquí sus principales comentarios:

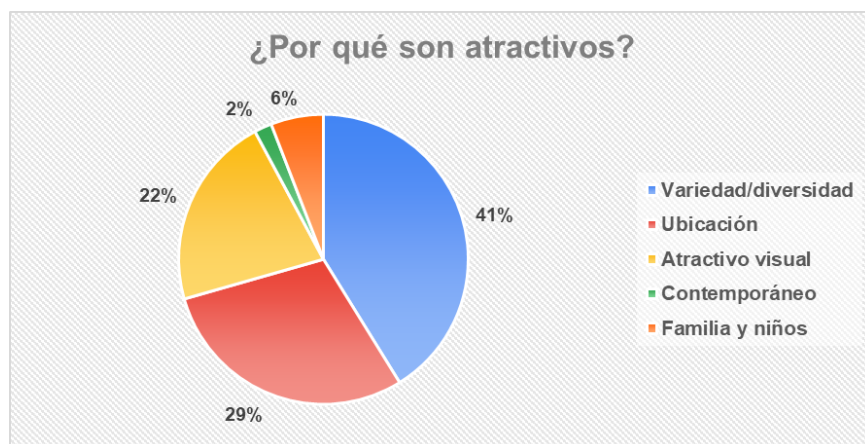


Figure 9. Atractivos de Espacios Culturales (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Con esta última pregunta se logra deducir el motivo de atracción de los consumidores, siendo *variedad/diversidad*, *ubicación* y *el atractivo visual* los que abarcan el 92% de las preferencias, en relación a los lugares centros culturales que ellos mismos expusieron.

Pregunta 2. ¿Son suficientes los espacios de cultura y arte en Santiago? Los 128 encuestados respondieron esta pregunta, los resultados son los siguientes:

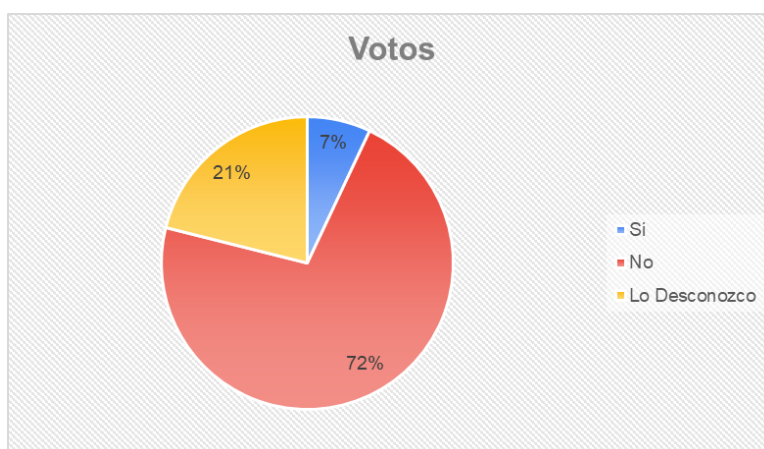


Figure 10. ¿Son Suficientes los Espacios de Cultura/Arte en Santiago? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Como se observa, 72% (92 votos) de los encuestados cree que no existen suficientes espacios de cultura y arte en Santiago. En el análisis de la pregunta 4, que tiene relación al tipo de actividades, se realiza una revisión adicional respecto a lo que requerirían las 92 personas que votaron no en esta pregunta.

Pregunta 3. ¿Ha visitado el Barrio Italia? Los 128 encuestados respondieron esta pregunta, los resultados son los siguientes:

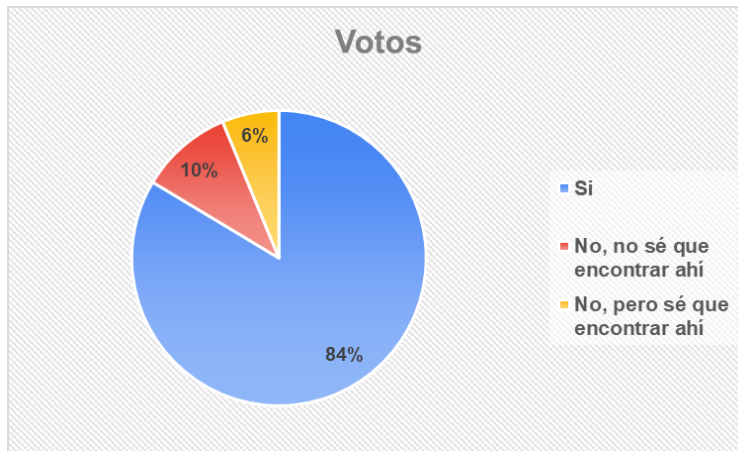


Figure 11. ¿Ha visitado el Barrio Italia? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Como se observa, 107 de los 128 encuestados dice haber visitado el Barrio Italia. Esta pregunta se realizó para saber el conocimiento del lugar, como posible sector donde se podría implementar el proyecto. Como se observó en la pregunta 1, una buena ubicación es una de las principales características que debe tener un centro cultural para que sea atractivo. Esta pregunta se realizó porque inicialmente se proyectaba que el centro cultural se ubicaría en este sector, sin embargo, se decidió cambiar el lugar una vez realizada la investigación de mercado con mayor profundidad, por las preferencias de los clientes relativos al entorno y accesibilidad.

Pregunta 4. Favor seleccione al menos 3 de las siguientes opciones de actividades que le gustaría asistir. Los 128 encuestados respondieron esta pregunta. Era una pregunta de opción múltiple, las opciones fueron teatro, cine arte, proyección de conciertos musicales, exposición de pintura, exposición de esculturas, exposición fotográfica, narraciones literarias, taller o curso de arte, café literario, música, otra. Las principales respuestas fueron:

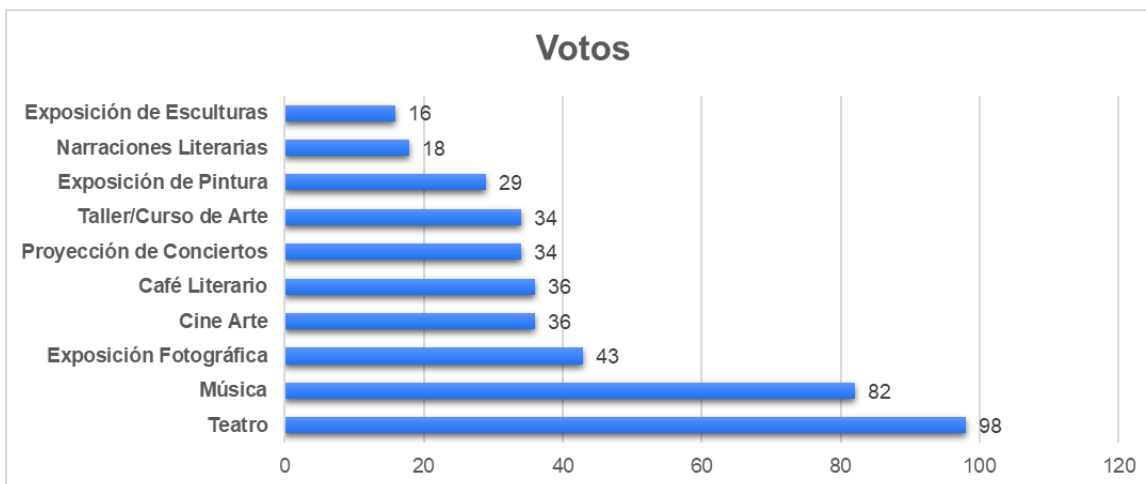


Figure 13. Actividades Culturales Más Votadas (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Como se observa, teatro, música y exposiciones fotográficas, fueron las actividades más votadas. Realizando una revisión de las preferencias de aquellos que votaron que no existen suficientes espacios culturales en Santiago (92 votos), el resultado fue el siguiente:

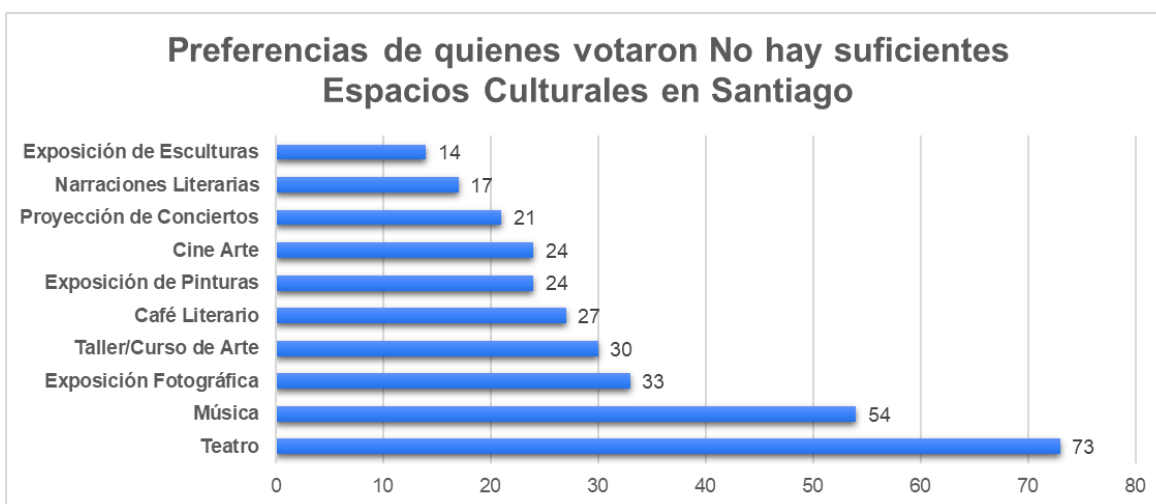


Figure 14. Actividades Culturales Más Votadas por Quienes Piensan que no hay Suficientes Espacios Culturales en Santiago (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Para este grupo, además de las 3 principales actividades que se repiten del global, cambian el orden de las preferencias en la zona media, prefiriendo los talleres de arte y exposición de pinturas, por sobre el cine arte y exposición de conciertos. Se realiza este análisis para observar las preferencias de quienes podrían ser un alto potencial de consumidores en proyecto.

Pregunta 5. ¿Le gustaría asistir a clases de? Puede elegir más de una. Las 128 personas que participaron de la encuesta, respondieron esta pregunta. Las opciones fueron pintura, música, teatro, literatura, historia, danza, fotografía, stand up, cuenta cuentos, otros. Los Resultados fueron:

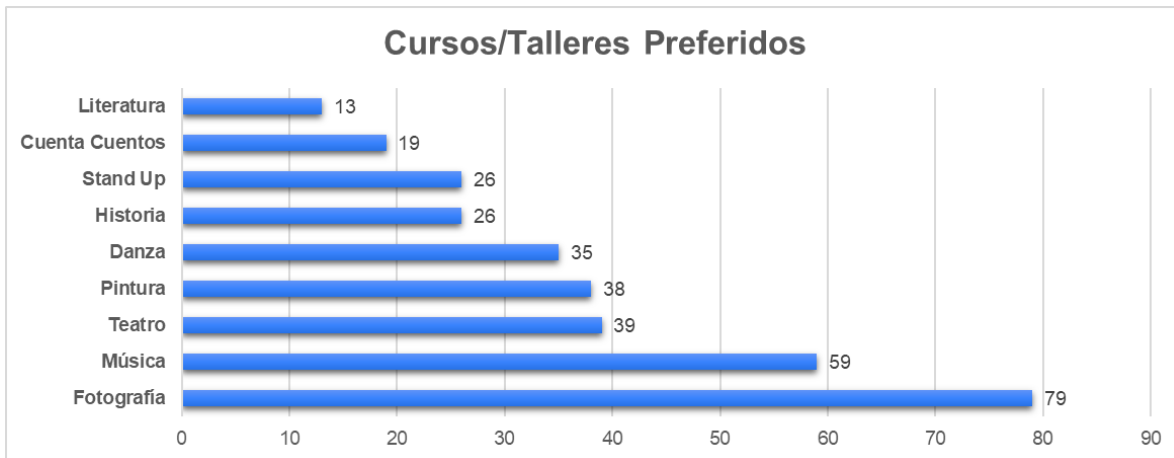


Figure 15. Cursos/Talleres Preferidos (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Estas respuestas permitirán generar adecuadamente la agenda de talleres de arte, que si bien es cierto no está entre las principales preferencias de actividades de los encuestados, podrían ser parte de la parrilla programática diversa que contenga el proyecto.

Pregunta 6. ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y arte? Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, acá los resultados:

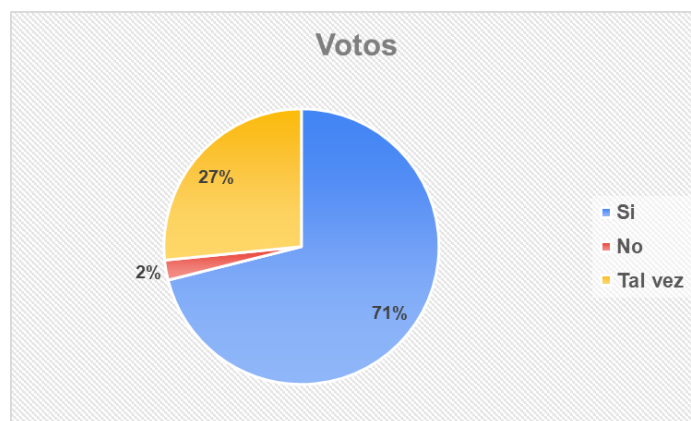


Figure 16. ¿Le interesa asistir a un Café/Sala/Taller Literario y de Arte? (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

71% (91 votos) de los encuestados votó por la disponibilidad de asistir a este tipo de centro cultural.

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia asistiría? 128 personas respondieron esta pregunta, las respuestas fueron:

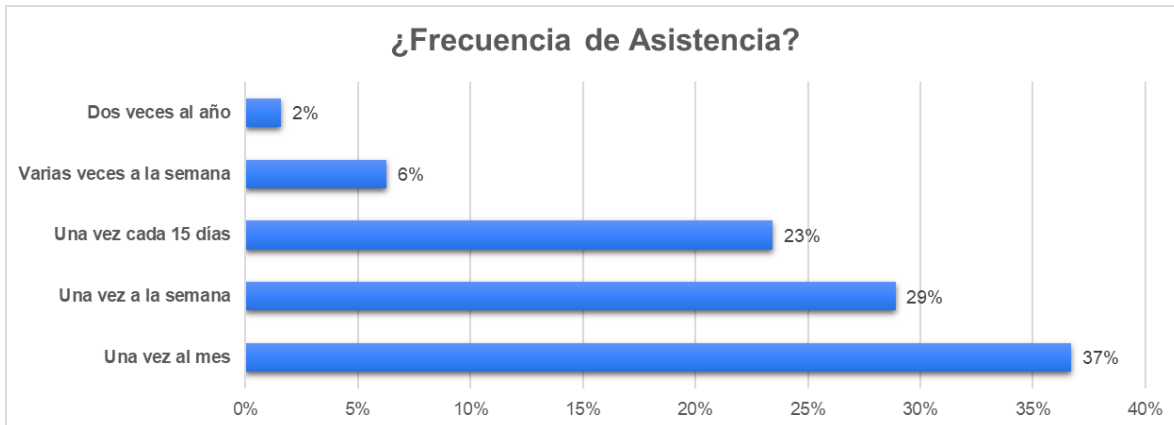


Figure 17. Frecuencia de Asistencia (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

La posible frecuencia de asistencia que comentan los encuestados, puede tener relación con cómo observan estos centros culturales los encuestados, siendo posible que el 37% que vaya una vez al mes, esté pensando en asistir a una obra de teatro o exposición fotográfica (que fue uno de los más votados), mientras que el 6% que comenta iría varias veces a la semana sería un potencial cliente del café literario o talleres de arte.

Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una Pieza de Arte que le provoque emociones? (pintura, fotografía, escultura, otros). Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, las respuestas fueron:

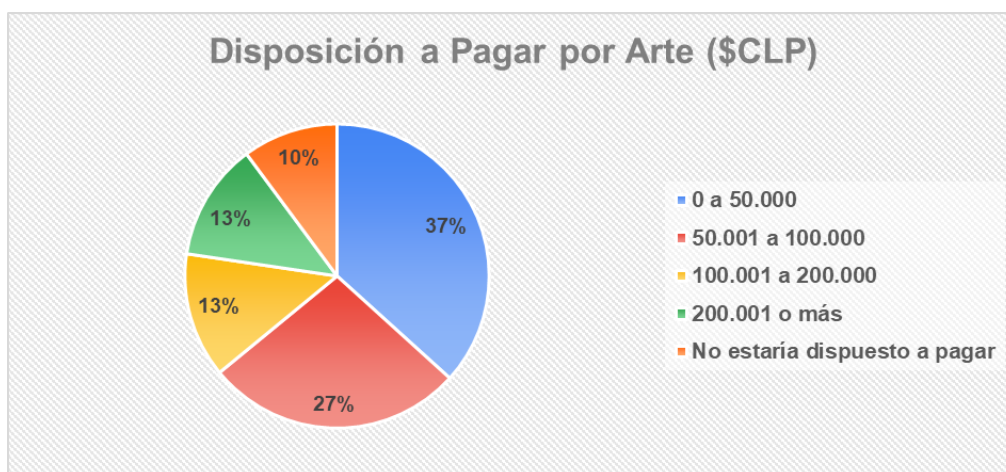


Figure 18. Disposición a Pagar por Arte (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Pregunta 9. Favor indique su rango etario. Se obtuvieron 128 respuestas, los resultados fueron:

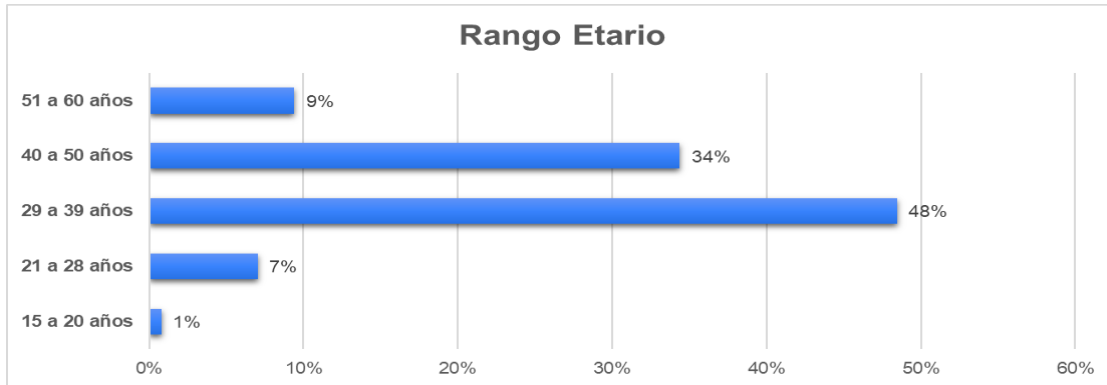


Figure 19. Rango Etario de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Se observa que el 90% se encuentra en el rango etario entre los 21 y 50 años, que será parte de las características del público objetivo del presente proyecto.

Pregunta 10. Favor indique su nivel de estudios. Se obtuvieron 128 respuestas a esta pregunta, los resultados fueron:

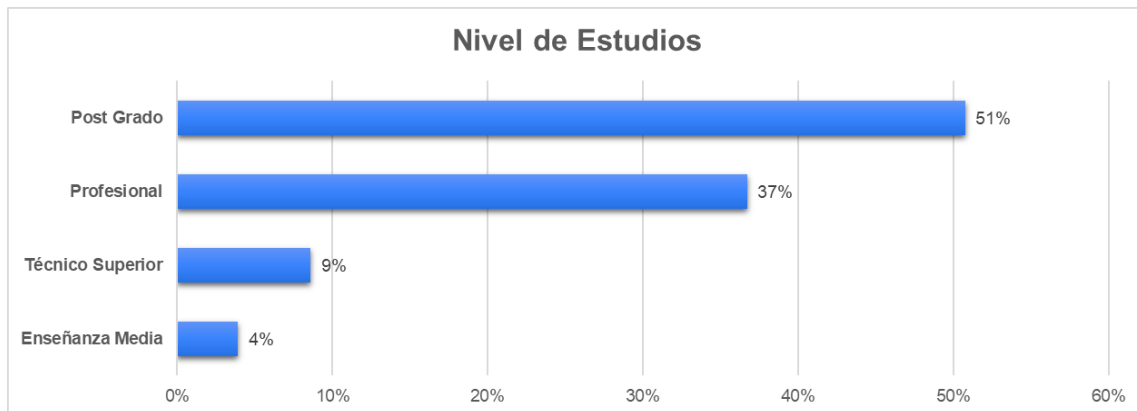


Figure 20. Nivel de Estudio de Encuestados (Resultado de Encuesta). Elaboración propia.

Pregunta 11. Favor indique su comuna de residencia. 128 respuestas a esta consulta, los resultados fueron los siguientes:

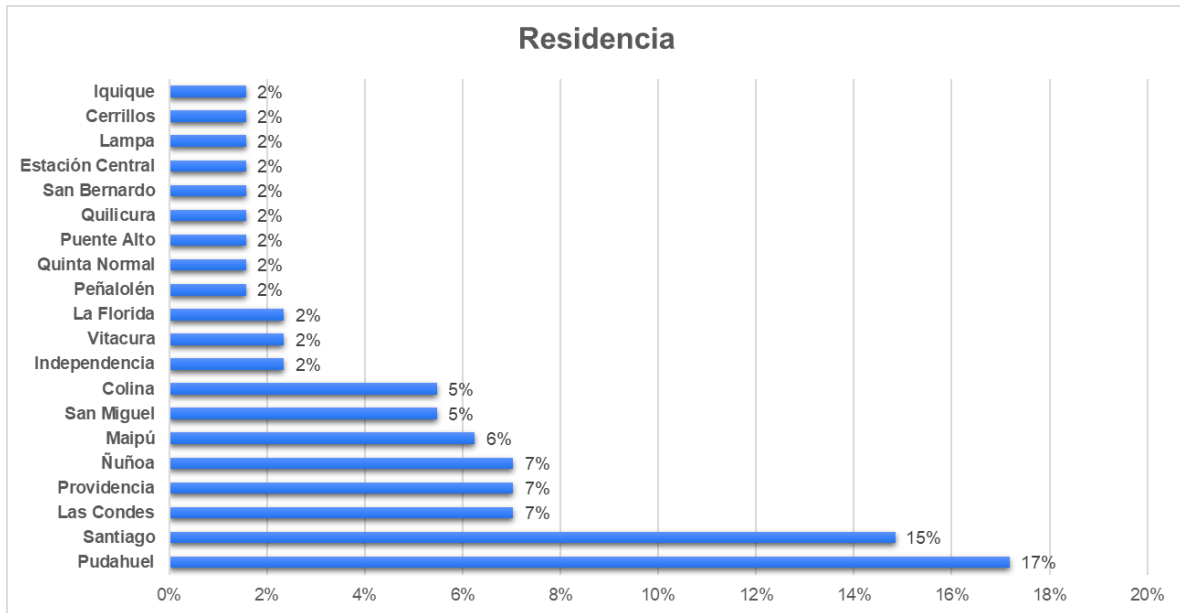


Figure 12. Comuna de Residencia de Encuestados (Resultado de Encuesta).

Las siguientes tuvieron un encuestado por comuna y fueron aisladas del gráfico sólo por temas de espacio: Buin, Conchalí, Macún, Renca, Rengo, Concepción, La Serena, San Ramón, La Reina, Doñihue. Como se observa, 94% de los encuestados tiene residencia en la Región Metropolitana, dato importante para la validez de este proyecto, considerando esta región como lugar de implementación.

Anexo 2. Ubicación Geográfica del Proyecto.

Local comercial a pasos del metro Bellas Artes y del Barrio Lastarria, ubicado en calle Merced, Santiago Centro. Una planta completa 100% libre, 310 mts², climatizado. Costo de arriendo UF 250 mensuales. Gastos comunes UF 19,22. Mapa de ubicación:



Figure 13. Ubicación Geográfica del Proyecto.



Figure 23. Fotografía del Local en Bruto

Anexo 3. Información Complementaria. Para Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

Formas de Financiamiento Externas

La industria de la cultura nacional ha buscado evolucionar y darse espacio junto al apoyo del gobierno, que en el afán de poder promover el arte, invierte en diversas instancias para apoyar proyectos que implique la inclusión social y la diversidad cultural. A partir de la publicación de la Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, donde el Estado de Chile ha dispuesto un fondo concursable de financiamiento público, destinado a beneficiar el patrimonio cultural de la Nación en todas sus formas.

Existen diversas instancias de apoyo que permiten a los artistas y promotores culturales poder obtener fondos para realizar sus proyectos. Por una parte existe FONDART. El “Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, es una institución que fue creada en 1992 mediante la aprobación de la ley N° 19.891. El FONDART tiene por objetivo, apoyar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura, como también preservar del patrimonio cultural de la nación. El FONDART a su vez considera varios concursos e instancias tales como:

- Plan de emergencia en apoyo a las culturas, las artes y el patrimonio
- Fondos Cultura ante la emergencia sanitaria
- Fondo de Fomento al Arte en la Educación
- Fondos del Libro y la Literatura
- Fondo de la Música
- Fondo Audio visual
- Fondo del Patrimonio Cultural
- Fondo para Pueblos Originarios
- Etc.“

Además de instancias públicas concursables como el FONDART, también existen instancias tales como “LA LEY DE DONACIONES CON FINES CULTURALES”, (Artículo N° 8 de la Ley 18,985), la cual establece normas sobre Reforma Tributaria (beneficios tributarios para las personas naturales y/o jurídicas que aportan capital en apoyo de iniciativas de índole artístico / cultural).

Esta Ley que fue promulgada en el mes de junio de 1990, y comenzó a regir en el 2014. La Ley de Donaciones Culturales trata básicamente de un instrumento de financiamiento mixto para proyectos artísticos, culturales y patrimoniales, en que concurren

recursos privados y públicos. El modo de operación de esta iniciativa consiste en que al efectuarse el aporte a un proyecto determinado por parte de un privado, éste último recibe beneficios tributarios por parte del Estado de Chile, proceso en el cual se genera una reducción de la carga impositiva aplicable al donante. Este punto será revisado con mayor detalle más adelante. Ahora bien, es importante aclarar que esta Ley es solo aplicable para corporaciones sin fines de lucro y para ciertos tipos de establecimientos en específico.²¹

Para efectos prácticos del presente estudio, se esclarecerá que según el artículo N° 8 de la Ley de Donaciones para Fines Culturales (Ley N°18.985) define a los beneficiarios, instituciones o personas, que pueden presentar proyectos culturales al Comité pueden ser los siguientes:

- Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares.
- Bibliotecas abiertas al público en general.
- Corporaciones, Fundaciones o Entidades públicas y privadas sin fines de lucro.
- Organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la Ley N°19.418 (Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias). (Ver contenido de esta ley).
- Organizaciones de interés público reguladas por la Ley N°20.500 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- Museos estatales y municipales.
- Museos privados que estén abiertos al público en general que sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas sin fines de lucro.
- Consejo de Monumentos Nacionales.
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM).
- Propietarios de inmuebles que hayan sido declarados Monumento Nacional.
- Propietarios de inmuebles de conservación histórica reconocidos por la Ley General de Urbanismo y Construcciones y en la respectiva Ordenanza.

²¹ <https://www.fondosdecultura.cl/fondos/fondart-nacional/>

ANÁLISIS PESTEL			
FACTORES POLÍTICOS (P)		FACTORES ECONÓMICOS (E)	
OPORTUNIDAD	Regulación cambiante permitiría poder optar a nuevos recursos	AMENAZAS	Recesión Económica
OPORTUNIDAD	Ingreso de representantes artísticos en el congreso favorecería al segmento	AMENAZAS	Aumento del Desempleo
OPORTUNIDAD	Posibilidad de ciertos sectores de la sociedad a ser escuchados	AMENAZA	Crisis imposibilita contar con una mayor asignación de fondos públicos
AMENAZA	Alto sesgo político en ciertos sectores de la sociedad genera división social	AMENAZA	Pandemia cierra espacios públicos afectando crecimiento del mercado
FACTORES TECNOLÓGICOS (T)		FACTORES AMBIENTALES (E)	
OPORTUNIDAD	Avances Tecnológicos facilitan la proliferación del arte	OPORTUNIDAD	Ambientalistas promueven tipos de arte que representan su movimiento
OPORTUNIDAD	Medios de comunicación y RRSS favorecen la proliferación del arte	OPORTUNIDAD	El arte favorece a la creación de conciencia medioambientalista
AMENAZA	Desplazamiento de ciertas formas de arte por versiones digitales	AMENAZA	Formas de arte atentan contra especies en extinción (Ej: maderas exóticas)
AMENAZA	Desplazamiento del arte por otro tipo de atractivos de índole Tecnológicos	AMENAZA	Residuos generados por ciertos sectores contaminan (Ej: Plásticos para DVDs)
FACTORES SOCIALES (S)		FACTORES LEGALES (L)	
OPORTUNIDAD	Surgimiento de nuevos exponentes artísticos de Arte Urbano	OPORTUNIDAD	Nuevas Leyes favorecen proliferación del arte en Chile
OPORTUNIDAD	Desarrollo de nuevas tendencias producto de movilizaciones sociales	AMENAZA	Alto nivel de burocracia en el medio artístico dificulta su difusión
AMENAZA	Sectores de la sociedad enfrentan necesidades básicas	AMENAZA	Aumento en falsificación de obras
AMENAZA	Alto nivel de segregación cultural y polarización social	AMENAZA	Vulneración derechos de autor para ciertas representaciones artísticas

Table8. Análisis PESTEL

De los puntos que se exponen en el cuadro, se puede ver que el contexto general sugiere un entorno de crisis tanto social como económica, donde se evidencian diversas consecuencias, producto de la grave crisis que ha golpeado tanto al medio nacional como internacional, para lo cual se denota una caída en el PIB, un aumento del gasto público, como además un alto nivel de endeudamiento tanto del sector público como privado.

El foco principal del gobierno está fijado en el levantamiento de la economía como también en el apaleamiento del brote de Covid-19, causante de la crisis socio económica que ha afectado tanto a Chile como al mundo.

Detalle Análisis Pestel

- Análisis Político:

Durante los últimos meses Chile ha sufrido una de las peores crisis políticas de los últimos 30 años. La desconfianza hacia las instituciones ha aumentado dramáticamente, ya que de acuerdo a la encuesta del Centro de Estudios Públicos (CEP), recientemente difundida; apenas un 7% de la población confía en las empresas, un 6% en el Ministerio Público, un 5% el Gobierno, un 3% en el Congreso y un 2% en los partidos, tanto del oficialismo como de la oposición de izquierda.²²

- Análisis Económico:

La economía del país se ha visto fuertemente afectada producto de la pandemia que ha azotado al mundo entero, que se ha traducido en un cierre del comercio a nivel global. Lo anterior a generado una fuerte caída en el PIB, que se proyecta a un -4,5% según el FMI, lo cual va de la mano con un aumento del desempleo el cual presentó un 8,2% el primer trimestre. Producto de la delicada situación económica que enfrenta el país, se recortó la proyección de recaudación fiscal de un 3,3% a un 1,3% para este año²³, lo cual va de la mano de un aumento del gasto público del orden del 9,8% generándose el mayor déficit fiscal de los últimos 30 años. Lo cual influirá fuertemente en la designación de presupuesto para apoyar sectores como el arte y la cultura en Chile²⁴.

- Análisis Social

Este análisis, se puede contextualizar dentro de la gran crisis social existente, la cual tiene un rasgo distintivo y transversal, afecta en mayor o menor medida, a todas las clases sociales.²⁵

El levantamiento social como movimiento, podría generar cambios que eventualmente podrían favorecer a futuro en la creación de proyectos artísticos, los cuales podrían contar con apoyo del sector público tanto en su financiamiento como en su proliferación.

- Análisis Tecnológico

²² https://elpais.com/internacional/2020/01/18/america/1579370590_207046.html

²³²³ <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2020/01/09/Caida-de-ingresos-del-fisco-en-2020-sera-mayor-a-recaudacion-de-reforma-tributaria.aspx>

²⁴ <https://www.pauta.cl/economia/en-2020-chile-tendra-el-mayor-deficit-fiscal-de-los-ultimos-30-anos>

²⁵ <https://www.elmostrador.cl/destacado/2020/04/04/el-chile-de-hoy-y-el-progresismo-del-manana-desde-la-crisis-social-a-la-institucional-y-a-la-pandemia/>

Se puede entender, como las ventajas que conlleva el uso de recursos tecnológicos, recursos que pueden favorecer tanto a la difusión del arte, a través de plataformas Streaming; como también, los recursos tecnológicos también han ayudado a desarrollar nuevas formas de hacer arte tales como es el ejemplo del Fotorealismo y el Modelo en 3D.

- Análisis Ambiental

El análisis ambiental puede entenderse bajo la perspectiva de algunos sectores naturalistas, ambientalistas, animalistas, etc., dado que el arte en ocasiones puede dañar el medioambiente, ya que la producción en masa de ciertos formatos como los DVD en la venta de cine y música, generan desperdicios que afectan al entorno; así como también afecta al medio ambiente el uso indiscriminado (no sustentable) de ciertos recursos naturales.

- Análisis Legal

Los aspectos legales tienen que ver básicamente con aquellas leyes que puedan tanto favorecer como restringir la proliferación artística; como, por ejemplo, la creación de impuestos que graven la venta de arte o bien, la creación de leyes que favorezcan la difusión artística (financiamiento, libre expresión, etc.).

Fuerzas de Porter

- **Proveedores**

Bajo el modelo de negocio que se busca implementar, donde se quieren establecer asociaciones estratégicas con los principales actores de medio artístico; los proveedores pueden ser vistos tanto como colaboradores, como competencia indirecta.

- **Sustitutos.**

Los productos sustitutos cuentan con formatos que obedecen a las necesidades y comodidad del cliente, tales como, por ejemplo, películas y música en formato de Streaming, que además pueden ser personalizados por el mismo usuario.

- **Clientes.**

Los clientes están dados por: (1) Público general que demuestra interés por el mercado del arte y sus distintos géneros y ramas, que será segmentado por rangos etarios y por

nivel educacional / ocupacional. (2) Segmentos específicos de la sociedad que se encuentran actualmente desatendidos, tales como tribus urbanas. (3) Otros grupos específicos tales como ecologistas, animalistas, etc.

▪ **Nuevos Entrantes.**

Dados principalmente por aquellos actores del sector privado que buscan dedicarse a segmentos específicos, tales como teatros, cines, escuelas de danza, galerías de arte, etc.; y por otra parte aquellos actores financiados por aportes públicos.

▪ **Competidores del Mercado.**

Están dados principalmente por aquellos que caben bajo clasificación de competencia directa (centros culturales financiados por aportes públicos); y aquellos clasificados como competencia indirecta, que son actores enfocados a segmentos específicos (privados).

MACRO SEGMENTACIÓN	MICRO SEGMENTACIÓN
PUBLICO GENERAL (SEGMENTACIÓN POR OCUPACIÓN)	ESTUDIANTES
	OFICINISTAS
	AFICIONADOS / PROFESIONALES DEL ARTE
	PROFESIONALES
GRUPOS ETARIOS	OTROS
	GREATEST / SILENCE
	BABY BOOMERS
	GENERACIÓN X
	MILLENNIALS
GRUPOS CULTURALES	GENERACIÓN Z
	BEATNIKS
	MODS
	QUEER
	HIPPIES
	GÓTICOS
	OTAKUS
	ANTI-GLOBALIZACIÓN
	GEEKS
	EMOS
HIPSTER	
OTROS SEGMENTOS ESPECÍFICOS	AMBIENTALISTAS
	VEGANOS
	VEGETARIANOS
	ANIMALISTAS

Segmentación de Mercado

- **Público General:** Enfocado principalmente a personas de perfil profesional, las cuales concentran el 87,3% del público.
- **Grupos Etarios:** Segmentación que considera mayoritariamente Adultos entre 29 y 50 años (83,3% de los encuestados).
- **Grupos Culturales:** Segmentos específicos desatendidos.
- **Otros Segmentos:** Comprenden otros sectores de la sociedad que no cuentan con espacios culturales con un enfoque personalizado.

Table 9. Segmentación de Mercado.

N°	COMUNA	N° RESIDENTES	PERSONAS ENTRE 18 Y 60 AÑOS (65%)	DISPUESTOS A ASISTIR (72%)
1	PROVIDENCIA	142.079 habitantes	92.351 habitantes	66.678 habitantes
2	ÑUÑO A	208.237 habitantes	135.354 habitantes	97.726 habitantes
3	SANTIAGO	404.495 habitantes	262.922 habitantes	189.830 habitantes
4	VITACURA	85.384 habitantes	55.500 habitantes	40.071 habitantes
5	MACUL	116.534 habitantes	75.747 habitantes	54.689 habitantes
6	LO BARNECHEA	105.833 habitantes	68.791 habitantes	49.667 habitantes
7	ESTACIÓN CENTRAL	147.041 habitantes	95.577 habitantes	69.006 habitantes
8	LA FLORIDA	366.916 habitantes	238.495 habitantes	172.194 habitantes
9	LAS CONDES	294.838 habitantes	191.645 habitantes	138.367 habitantes
10	SAN RAMÓN	82.900 habitantes	53.885 habitantes	38.905 habitantes
11	INDEPENDENCIA	100.281 habitantes	65.183 habitantes	47.062 habitantes
12	PEÑALOLEN	241.599 habitantes	157.039 habitantes	113.382 habitantes
13	LA REINA	92.787 habitantes	60.312 habitantes	43.545 habitantes
14	SAN JOAQUÍN	94.492 habitantes	61.420 habitantes	44.345 habitantes
15	QUINTA NORMAL	110.026 habitantes	71.517 habitantes	51.635 habitantes
16	SAN MIGUEL	107.954 habitantes	70.170 habitantes	50.663 habitantes
17	HUECHURABA	98.671 habitantes	64.136 habitantes	46.306 habitantes
18	MAIPU	521.627 habitantes	339.058 habitantes	244.800 habitantes
19	PEDRO AGUIRRE CERDA	101.174 habitantes	65.763 habitantes	47.481 habitantes
20	PUDAHUEL	230.293 habitantes	149.690 habitantes	108.077 habitantes
TOTAL		3.653.161 habitantes	2.374.555 habitantes	1.714.428 habitantes

Table 10. Concentración Demográfica de 20 Comunas Objetivo en Santiago.

La disposición a usar, que se consideró inicialmente es de 2.374.555 personas al año, sin embargo, no se consideró que, a las personas con rango etario entre 18 y 50 años, debe aplicarse la tasa referente a la deseabilidad de usar (71%)

$$2.374.555 \times 71\% = 1.714.428 \text{ visitantes al año}$$

Ahora bien, los visitantes del GAM son 1.440.000.-, por cuanto se considerará la misma asistencia del GAM como el mejor caso de deseabilidad (por tratarse de una competencia directa).

	ESTABLECIMIENTOS								N° DE REFERENCIAS	PORCENTAJE PREFERENCIAS
		GAM	MATUCANA 100	CENT. CULT. LA MONEDA	CENT. CULT. ESTACIÓN MAPOCHO	ESPACIO GARGOLA	CENT. CULT. ESTACIÓN ESTRECHO	ESPACIO DE ARTE YUNGAY		
VENTAJAS	UBICACIÓN ACCESIBLE								5	14%
	ACCESO GRATUITO								1	3%
	OFERTA ATRACTIVA Y DIVERSIFICADA								6	17%
	PROPUESTA INNOVADORA								1	3%
	ACTIVIDADES ON-LINE								1	3%
	BUENA ATENCIÓN (PERSONIFICADA)								3	8%
	MODELO INCLUSIVO								1	3%
	ESTÉTICA ATRACTIVA (CARACTERÍSTICA)								4	11%
	PRECIOS ACCESIBLES								2	6%
	VARIADA CARTELERIA CINEMATOGRAFICA								2	6%
	CUENTA CON ESTACIONAMIENTO								2	6%
	CUENTA CON RESTAURANT								2	6%
	GRAN CAPACIDAD DE ASISTENTES								2	6%
	SITIO TRANQUILO Y BIEN RESGUARDADO								1	3%
SERVICIOS HIGIÉNICOS FUNCIONALES								3	8%	
DESVENTAJAS	UBICACIÓN PELIGROSA (POCO SEGURA)								2	8%
	SIN REGULACIÓN ACCESO PUBLICO								1	4%
	ATENCIÓN CON ALTOS TIEMPO DE ESPERA								1	4%
	COMIDAS POCO ABUNDANTES								1	4%
	FALTA VARIEDAD OFERTA ENTRETENCIÓN								3	12%
	FALTA TRABAJO DE PRODUCCIÓN								3	12%
	ESPACIOS ESTRECHOS (PARA POCO PÚBLICO)								2	8%
	FALTA VARIEDAD BIBLIOTECA								1	4%
	SESGO POLITICO MUY MARCADO								3	12%
	FALTA DE DECORACIÓN								1	4%
	INFRAESTRUCTURA DECIFIENTE								2	8%
	MALA MANTENCIÓN DE INSTALACIONES								1	4%
	LUGAR INCOMÓMODO Y/O CALUROSO								3	12%
	FALTA SERV. APOYO DISCAPACITADOS								1	4%
PRECIOS EXCESIVOS PRODUCTOS EN VENTA								1	4%	

Table11. Análisis Competidores (Ventajas v/s Desventajas)

Estudio de Mercado General

En relación a estudios externos que fueron realizados para estos propósitos, a partir de la encuesta Casen del año 2013, se pudo establecer que de 433 establecimientos clasificados como Infraestructura Cultural, éstos establecimientos, presentan un mayor número de inmuebles principalmente en el sector céntrico de la capital, concentrándose básicamente en 2 comunas:

- 24,15% de los Locales están concentrados en Santiago Centro
- 15,2% de los locales están situados en la comuna de Providencia.

Se tiene también que, de los 433 establecimientos clasificados como Infraestructura cultural, el 82,68% de los establecimientos están conformados por Bibliotecas, Centros Culturales, Sales de Cine, Galerías de Arte, Museos, Salas de Exposiciones, y Salas de Teatro. Según se muestra en la figura a continuación.

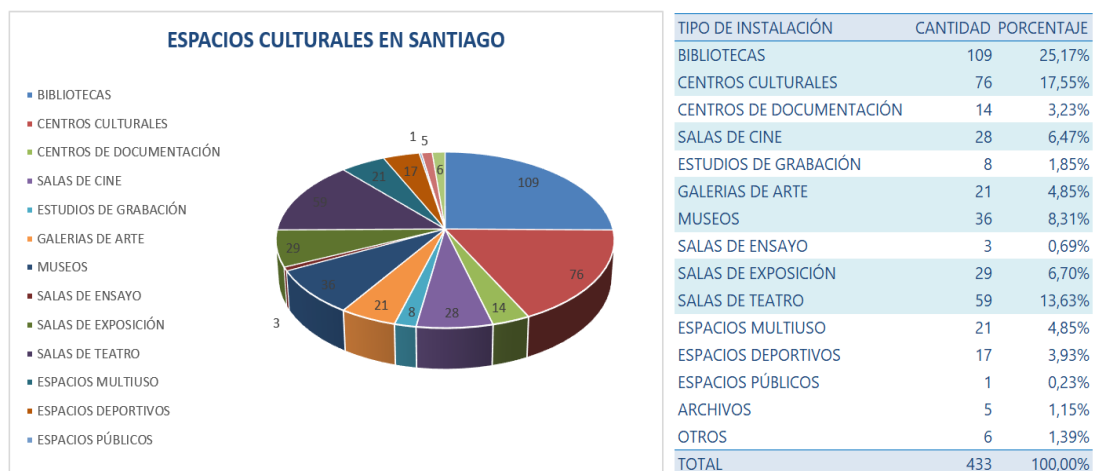


Figure 24. Espacios Culturales en Santiago.

Entrando a lo que sería el tipo de clasificación de infraestructura catastrada, se tiene que un 93% de los establecimientos clasificados como infraestructura cultural, es efectivamente de carácter cultural, mientras que tan solo un 6,9% corresponde a otros tipos de infraestructuras que cumplen también funciones de carácter cultural, pero de manera secundaria (no como actividad principal del inmueble), donde se podrían incluir restobares, teatros y otros.

Igualmente se pudo revisar también que hay un 24% de estas infraestructuras establecidas en zonas Patrimoniales de la capital, en otras palabras, catorce establecimientos en total.

Las principales tipologías de infraestructura cultural que priman a nivel regional, son:

- Las bibliotecas, con un 25,2% de las Infraestructuras Culturales
- Los centros culturales, con 17,6%
- Los teatros o salas de teatro, con 13,6%

De acuerdo al tipo de financiamiento, se sabe que una infraestructura Cultural, puede contar con financiamiento Estatal, por parte de Privados, Financiamiento mixto

(Privado / Estatal), como también, contar con otra clase de financiamiento. De acuerdo a los establecimientos catastrados, los resultados por tipo de financiamiento son los siguientes:

- *Financiamiento Estatal 43% (Santiago y Providencia)*
- *Financiamiento Privado 30,3% (Conchalí, La Florida, Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura)*
- *Financiamiento Mixto 16,9% (Cierra Gorda y Ollagüe)*
- *Otras formas de Financiamiento 9,8%*

El tipo de titularidad que tenga un establecimiento, tiene que ver con su condición de ser un establecimiento privado o público (estatal), donde las infraestructuras públicas, representan el 54,5% del total de los establecimientos catastrados; mientras que los establecimientos privados responden al 38,1% de las locaciones catastradas. Por otra parte, las comunas que cuentan con mayor concentración de inmuebles denominadas infraestructuras culturales, respecto a Santiago y Providencia (comunas con mayor presencia para este tipo de establecimientos), se observa que la concentración está dada de la siguiente manera:

- **Santiago Centro**
 - *Titularidad por parte de Privados 59%*
 - *Titularidad Entidades Estatales 41%*

- **Providencia**
 - *Titularidad por parte de Privados 28%*
 - *Titularidad Entidades Estatales 23%*

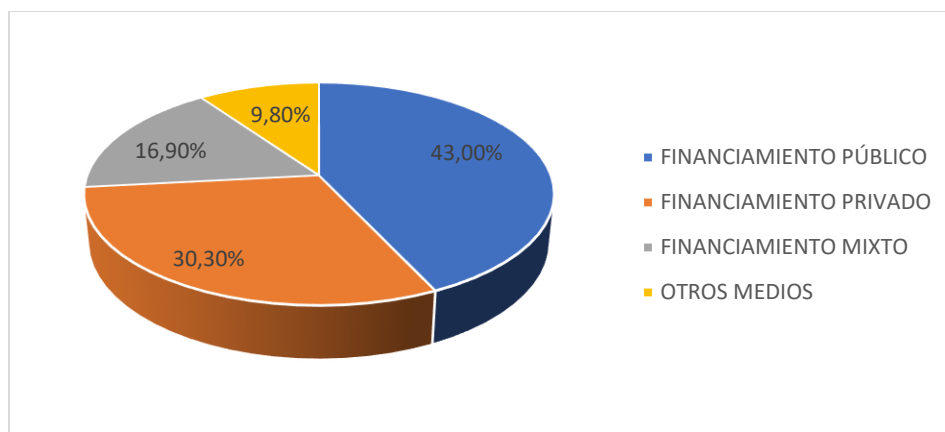


Figure 25. Tipos de Financiamiento en Centros Culturales

- Finalmente, solo un 23,3% de los establecimientos cuentan con herramientas de gestión para la planificación cultural y estrategias de formación de audiencias, como la segmentación de público; mientras que un 56,4% declara no tenerlo.²⁶

○ **Preferencias Público según Encuestas Nacional de Participación Cultural**

El estudio incluido a continuación expresa la evolución referente a los períodos 2005, 2009, 2012, 2017; en donde se han incluido además otro tipo de actividades adicionales, las cuales pueden mostrar la evolución de las tendencias artísticas y el cambio en las preferencias respecto al período anterior; tomándose en consideración diciplinas tales como: Danza, Teatro, Artes Visuales, Cine, Literatura, Museos y Bibliotecas,

• **Danza:**

La Danza, desde el año 2005 hasta el 2017, tuvo un aumento respecto a las preferencias en relación a otros tipos de expresión artística, denotando un aumento de 6,2 puntos porcentuales, lo que denota un claro aumento en el interés por este tipo de disciplina.

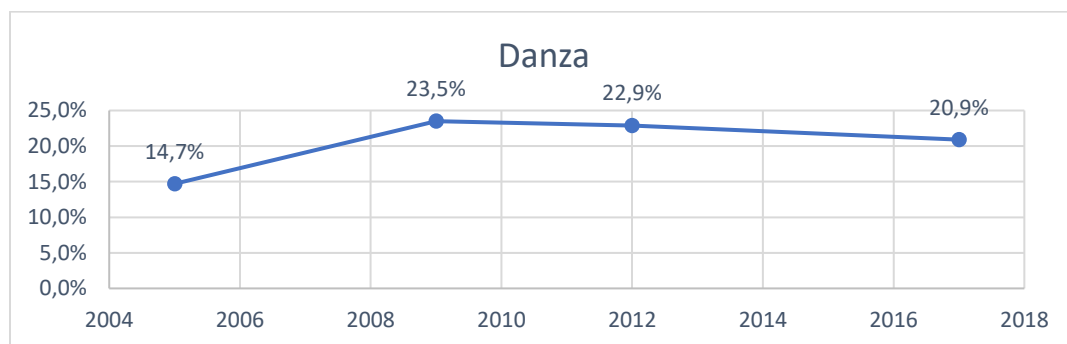


Figure 26. Preferencia de clientes en relación a Danza desde el año 2004

Aun cuando en los últimos 5 años se generó una caída de 2 punto porcentuales, se puede ver que el aumento mas significativo respecto a las preferencias de este tipo de actividades, se dió entre el año 2005 y 2009, donde se generó un aumento de un 8,8%, período en el cual se coincidía con factores externos que influyeron en el aumento respecto a las preferencias, tales como programas de televisión y eventos masivos que funcionaron como influenciadores (Ejemplo: Programa Rojo, Fama contra Fama).

²⁶ <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/catastro-infraestructura-publica-privada.pdf>

- **Teatro**

El teatro por su parte, a presentado una caída considerable respecto a las preferencias que se mostraban en el año 2005, en donde en este entonces tenía un porcentaje representativo del 20,1% teniendo una caída sostenida hasta el año 2017 que es cuando tenía un nivel del 14,2% de las preferencias del universo del público encuestado, epresentando uan caída de un -5,9%

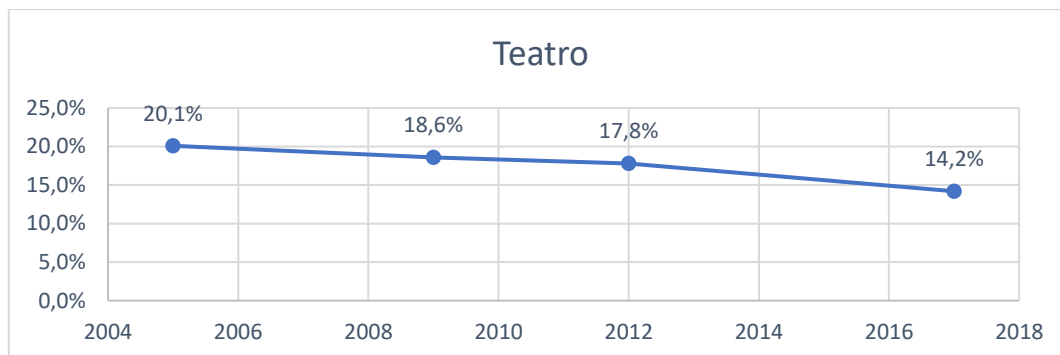


Figure 27. Preferencia de clientes en relación a Teatro desde el año 2004

De una manera de entender este fenómeno, se puede barajar como posibilidad que la perdida de falta de interés por el teatro, se podría deber a la masificación de productos/servicios sustitutos, tales como por ejemplo la televisión por Streaming. De acuerdo al cuadro antes expuesto, el Teatro experimentó su mayor caída entre el año 2012 y 2017, con un -3,6% de las preferencias, período en el cual la tendencia del mercado en de poder contar con servidios cada vez mas personalizados con suministro directo a los usuario.

- **Música en Vivo**

La Música en vivo por su parte, a generado un aumento del orden del 2,5 punto porcentuales las preferencias desde el año 2005 al 2017, sin embargo este aumento no ha sido progresivo.



Figure 28. Preferencia de clientes en relación a Música en Vivo desde el año 2004

El aumento mas significativo de los ultimos períodos, se ha dado entre el año 2012 y el año 2017, donde se puede visualizar un aumento de 4,2 punto porcentuales, después que esta disciplina haya experimentado una caída significativa en el año 2009. La música es un tipo de disciplina artística que mueve masas y muchas veces depende del las modas y tendencias que se lleven a cabo en el período de tiempo que se esté estudiando su comportamiento.

- **Artes Visuales**

Las artes visuales, han experimentado una caída importante entre los años 2005 (23,6%) y 2017 (16%), con una baja del -7,6% respecto a las preferencias del público encuestado, en donde su caída mas pronunciada se da entre el año 2012 (24,9%) y el año 2017 (16%), denotando una caída del 8,9%. Habalremos de artes visuales, cuando nos refiramos a exposiciones de arte tales como pinturas, cuadros, esculturas y otros.

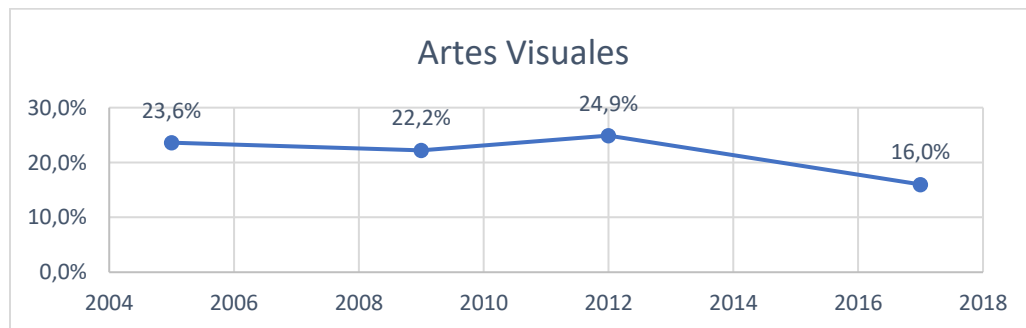


Figure 29. Preferencia de clientes en relación a Artes Visuales desde el año 2004

Lo anterior, se traduce a la falta de interes por la gente de asistir a espacios culturales tales como museos, salas de exposiciones y otros.

- **Cine**

El cine, se entenderá por producción cinematográfica que considere varios generos (no solo cine arte). Respecto a este tipo de exposición artística, se puede vislumbrar una caída importante en el interés de la gente por asistir a este tipo de complejos, dado que si se revisa el nivel de preferencias en el año 2005, éstas llegaban al 23,6%, mientras que en el año 2017, las preferencias por este tipo de exposición artística, solo alcanza 16% de las preferencias, generandose una caída del -7.6% respecto a otras actividades.

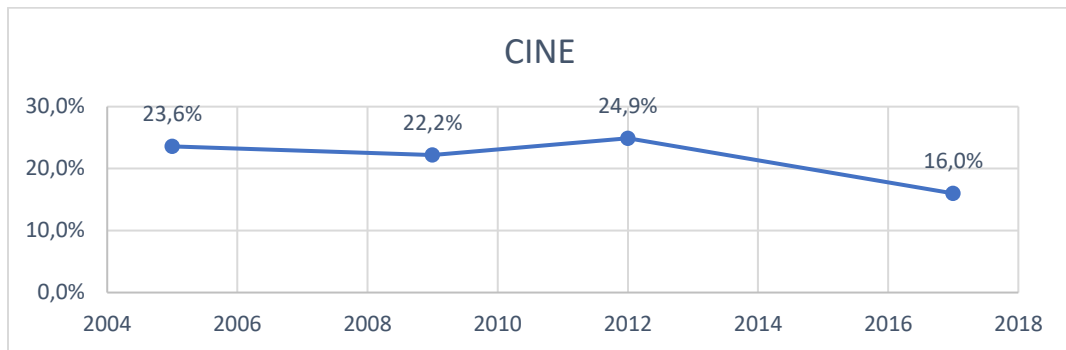


Figure 14. Preferencia de clientes en relación a Cine desde el año 2004

Se pueden sacar conjeturas, que dicha caída al igual que en el caso del Teatro, se deben a la masificación de productos/servicios sustitutos, que han reemplazado progresivamente al cine, ofreciendo al espectador (cliente) una oferta mas variada y mas accesible que la existente en las multisalas de cine.

- **Libros**

Los libros por su parte, han mostrado un aumento significativo respecto a las preferencias del público en relación a otras alternativa, dado que se puede ver un incremento de 16,3 punto porcentuales desde el año 2005 (22,6%) al 2017 (38,9%), aún cuando en el último período 2012-2017 haya experimentado una caída del 8,1%.

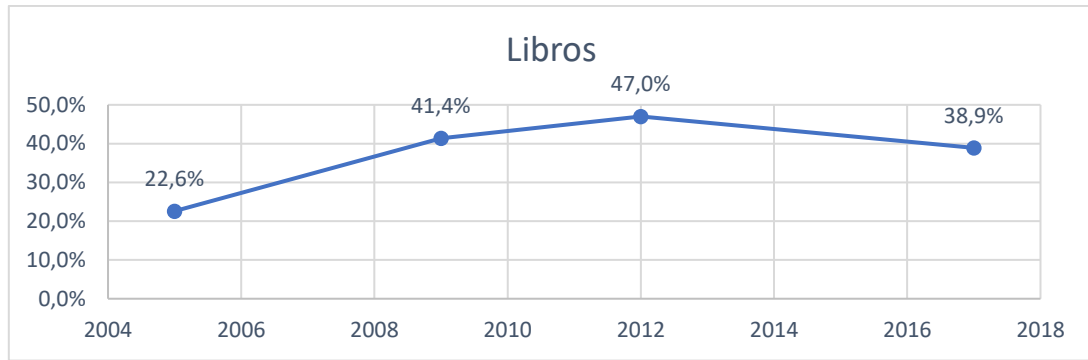


Figure 15. Preferencia de clientes en relación a Libros desde el año 2004

Por otra parte, se puede ver que el máximo crecimiento que tuvo esta alternativa, se dió entre el año 2005 (22,6%) y el año 2012 (47%), crecimiento sostenido que significó un incremento de 24,4 pu los porcentuales.

- **Museos y Bibliotecas**

En lo que se refiere a estos 2 últimos tipos de establecimiento, se puede ver que en relación a los museos, aun cuando se dió un aumento en la preferencias entre los años 1005 (20,5%) y 2012 (23,6%), alcanzando un aumento de 3,1 puntos porcentuales, la demanda por este tipo de servicio se ha mantenido lineal, sin variaciones significativas. Por otro lado, Las Bibliotecas han experimentado una caída del -6,4%, esto atribuible a la masificación de la venta de libros On-Line y la disponibilidad de literatura en internet.

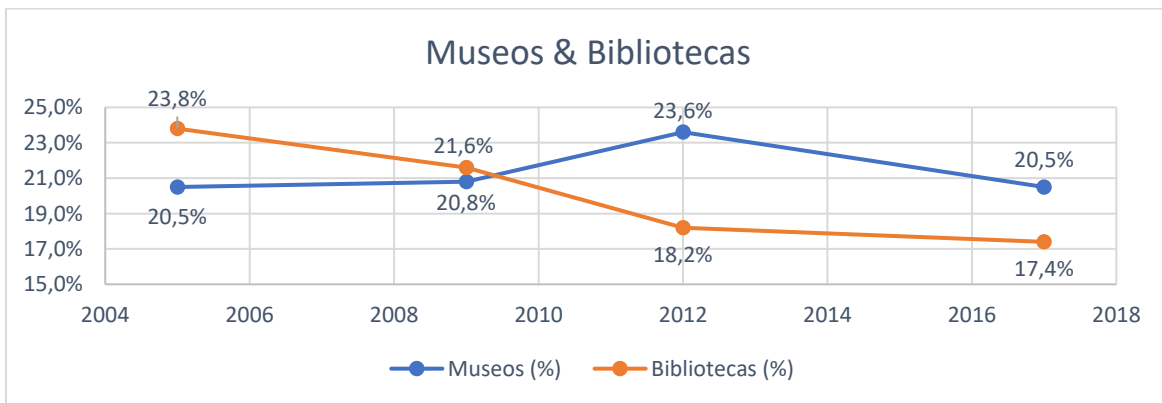


Figure 16. Preferencia de clientes en relación a Museos y Bibliotecas desde el año 2004

Los museos hoy en día se mantienen sin grandes aumentos en su demanda, logrando subsistir gracias a los aportes del gobierno que buscan mantener estas iniciativas

para el público. Las Bibliotecas por su parte al igual que los museos, subsisten gracias a aportes gubernamentales. ²⁷

Anexo 4. Carta Gantt

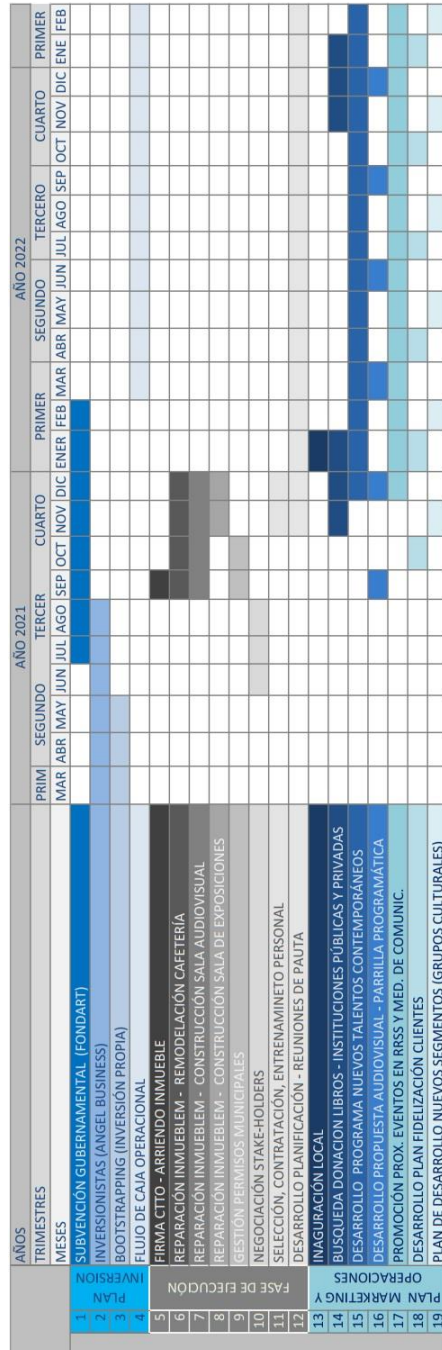


Table 12. Carta Gantt. Elaboración propia.

²⁷ https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/enpc_2017.pdf