



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN SERVICIO DE GESTIÓN PERSONALIZADO DE
ARTISTAS MUSICALES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MIRKO NICOLÁS KACIC ALEGRÍA

**PROFESORA GUÍA:
KARINA CISTERNA MUÑOZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
IGNACIO CALISTO LÓPEZ
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN DE MEMORIA PARA OPTAR AL

TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Mirko Nicolás Kacic Alegría

FECHA: 28/02/2022

PROFESORA GUÍA: Karina Cisterna Muñoz

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN SERVICIO DE GESTIÓN PERSONALIZADO DE ARTISTAS MUSICALES

La industria musical ha experimentado variados cambios en los últimos años a causa de las nuevas tendencias globales para el consumo de música, como la gran penetración del streaming. Por otro lado, según datos del Observatorio Digital de la Música Chilena, en Chile se han cuadruplicado las empresas del sector musical desde 2005 a 2019, lo que contrasta con la precariedad laboral y económica que vive la mayoría de los artistas nacionales, donde en 2020 un 60% de los profesionales del área ganaba menos de 166 mil pesos al mes. Por otro lado, la mayoría de estos artistas realizan autogestión de sus carreras, por lo que existe un vacío de conocimientos en temáticas como marketing y gestión, lo que trae dificultad para darse a conocer. Se detectó que la oportunidad a abordar consiste en la existencia de artistas con potencial, quienes podrían obtener mayores ingresos con financiamiento, gestión y una estrategia de marketing adecuada. Por lo tanto, el objetivo general planteado para el presente trabajo de título es diseñar un plan de negocios para un servicio de gestión personalizado de artistas musicales, que les permita aumentar su popularidad y oyentes, utilizando metodologías profesionales para la elaboración de planes de marketing.

Para esto se realizó un análisis de entorno de la industria musical en Chile mediante análisis PEST y cinco fuerzas de Porter, para identificar las principales oportunidades y amenazas del sector, donde se destaca una baja rivalidad entre empresas y políticas públicas que favorecen el desarrollo de la cultura, pero existe una alta sensibilidad de la industria a las condiciones económicas del país. Además, se realizó un benchmarking de soluciones similares, tanto en la industria musical como en otras industrias, identificando elementos que se pueden replicar en el proyecto. Por otro lado, se aplicó una encuesta dirigida a artistas chilenos con el objetivo de validar y cuantificar la oportunidad de negocio, donde un 49,5% de los encuestados afirmó la difusión es el área donde necesitan más apoyo profesional y económico. También se realizó una asesoría en marketing a una artista emergente chilena, a modo de Producto Mínimo Viable, para validar que el apoyo en gestión y marketing colabora en el aumento de popularidad de los artistas, obtenido aprendizaje validado del servicio prestado.

Lo anterior hizo posible el diseño del modelo de negocios, contando con 4 segmentos de clientes: artistas asociados a la empresa que se les colaborará con financiamiento y gestión personalizada en management, booking y marketing a cambio de una comisión de sus ingresos; artistas externos a la empresa que pagan por asesoría y diseño de plan de marketing; oyentes de música que consumen el contenido producido por artistas asociados; y por último, productores de eventos musicales que representan un segmento clave ya que la principal fuente de ingresos de la industria es la música en vivo.

Esto dio paso al plan estratégico donde se definió el nombre del emprendimiento como KA Music y se realizaron declaraciones estratégicas que colaboraron a la posterior elaboración de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero. Por último, se realizó un flujo de caja del proyecto con horizonte de cinco años y tasa de descuento de 42,92%, obteniendo un VAN de \$ 8.074.645 y una TIR de 48,81% concluyendo la factibilidad financiera del negocio.

AGRADECIMIENTOS

Les agradezco a mi familia por acompañarme todos estos años en esta etapa que finaliza.

Gracias papá por enseñarme a emprender y ser mi inspiración de perseverancia y persistencia. Me has enseñado que arriesgarse y fallar siempre están permitido y de todo eso se puede aprender para levantarse otra vez. De niño siempre me decías que era “habiloso” por cualquier cosa que se me ocurría y eso me fue dando seguridad a medida que iba creciendo y hoy sé que con dedicación soy capaz de realizar cualquier cosa que me proponga “y no lo digo de soberbio” diría el mago Valdivia, y esto es gracias a ti.

Gracias mamá por entenderme todas las veces que dije “Oe no tengo tiempo”, por todas la veces que entraste en modo zombie a mi pieza a decirme “duermasee” y por apoyarme e incentivar me en todas las cosas que se me ocurren hacer. Me has enseñado que debo fluir, ser feliz y prometo que eso haré.

Gracias Milenka por soportarme como hermano, por todas esas conversas donde nos cuestionamos la vida entera y los chistes que hacemos para volver la vida más amena.

Gracias Nathalia por apoyarme todos estos años, por ayudarme a recargar energías y desconectarme de la universidad cuando lo necesitaba disfrutando de las pequeñas cosas de la vida, por ser incondicional y estar siempre conmigo, y por ser la mejor polola, compañera y socia del mundo.

Gracias Mateo por ser un perro tan regalón a pesar de que andes durmiendo, ladrando y pidiendo comida todo el día. Eres el mejor hermano chico.

Soy y seré feliz gracias a ustedes. Los amo.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANTECEDENTES GENERALES	2
2.1.	Evolución global de la industria musical.....	2
2.2.	Industria musical en Chile	5
2.3.	Funcionamiento general y actores relevantes.....	6
3.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	9
4.	OBJETIVOS	11
4.1.	Objetivo General	11
4.2.	Objetivo Específicos.....	11
5.	MARCO CONCEPTUAL	11
5.1.	Análisis PEST	11
5.2.	Cinco fuerzas de Porter.....	12
5.3.	Análisis FODA.....	13
5.4.	Investigación de Mercado	13
5.5.	Muestra representativa.....	14
5.6.	Método Lean Startup.....	15
5.7.	Benchmarking	15
5.8.	Modelo RACE	15
5.9.	Modelo de Negocios: Business Model Canvas	16
5.10.	Plan de Negocios	17
5.10.1.	Plan estratégico.....	18
5.10.2.	Plan de Marketing	18
5.10.3.	Plan de Operaciones.....	19
5.10.4.	Plan de Recursos Humanos.....	19
5.10.5.	Plan Financiero	19
6.	METODOLOGÍA	21
6.1.	Análisis del entorno externo	21
6.2.	Benchmarking	21
6.3.	Investigación de mercado	21
6.4.	Producto Mínimo Viable (PMV)	22
6.5.	Modelo de Negocios.....	22
6.6.	Plan Estratégico	22
6.7.	Plan de Marketing	22
6.8.	Plan de Operaciones.....	22
6.9.	Plan de Recursos Humanos.....	23
6.10.	Plan Financiero	23
7.	ALCANCES	23
8.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	24
8.1.	Análisis PEST	24
8.2.	Análisis de cinco fuerzas de Porter	31
8.3.	Oportunidades y Amenazas	33
9.	BENCHMARKING DE SOLUCIONES SIMILARES	34
9.1.	Industria musical	34
9.2.	Otras Industrias.....	38
10.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	39
10.1.	Caracterización de los artistas encuestados	39

10.2.	Interés y Satisfacción en servicios de apoyo a la gestión de carrera	41
10.3.	Demanda por Shows en Vivo	42
10.4.	Marketing y difusión	43
11.	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)	46
11.1.	Características de la artista	46
11.2.	Lanzamiento	47
11.3.	Asesoría	47
11.4.	Resultados	48
11.5.	Aprendizajes	49
12.	MODELO DE NEGOCIOS.....	50
12.1.	Segmento de Clientes	50
12.2.	Propuesta de Valor.....	51
12.3.	Canales	51
12.4.	Relación con los clientes	52
12.5.	Fuente de Ingresos	52
12.6.	Recursos Clave	53
12.7.	Actividades Clave.....	53
12.8.	Asociaciones Clave	53
12.9.	Estructura de Costos.....	54
13.	PLAN ESTRATÉGICO.....	56
14.	PLAN DE MARKETING	57
14.1.	Estimación de demanda.....	57
14.2.	Objetivos de marketing.....	60
14.3.	Marketing mix	61
14.3.1.	Producto	61
14.3.2.	Precio	62
14.3.3.	Plaza	64
14.3.4.	Promoción	66
14.4.	Presupuesto de marketing	69
14.5.	Indicadores de Marketing	70
15.	PLAN DE OPERACIONES	72
15.1.	Objetivos Operacionales	72
15.2.	Actividades de preparación	72
15.2.1.	Localización de la empresa	72
15.2.2.	Instalaciones	74
15.2.3.	Activos fijos necesarios	75
15.3.	Proceso de producción.....	76
15.4.	Indicadores de operaciones	80
16.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	81
16.1.	Funciones principales.....	81
16.2.	Estructura Organizacional	82
16.3.	Estrategia de contratación de personal	82
16.4.	Estrategia de desarrollo de personal.....	83
16.5.	Remuneraciones y Compensaciones.....	83
16.6.	Indicadores de recursos humanos	84
17.	PLAN FINANCIERO	85
17.1.	Elementos del Flujo de Caja	85
17.1.1.	Ingresos.....	85

17.1.2.	Costos	85
17.1.3.	Inversión Fija	86
17.1.4.	Valor Residual	87
17.1.5.	Capital de trabajo	87
17.1.6.	Estrategia de Financiamiento	88
17.2.	Flujo de Caja	88
17.3.	Análisis de rentabilidad	89
17.4.	Análisis de sensibilidad	90
18.	CONCLUSIONES	91
19.	BIBLIOGRAFÍA	93
20.	ANEXOS	98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Evolución de ingresos globales de la música grabada. (1972-2020).	2
Figura 2: Ingresos Globales de la Industria de la Música Grabada 2001-2020.	3
Figura 3: Ingresos globales de la música grabada por segmento 2020.	4
Figura 4: Crecimiento de Empresas sector Artes Musicales (AM) 2005-2019.	5
Figura 5: Principales agentes en la cadena de valor.	8
Figura 6: Proceso de estrategia de marketing y aumento de ingresos.	10
Figura 7: Fórmula de tamaño de la muestra representativa.	14
Figura 8: Plantilla para lienzo del modelo de negocios.	17
Figura 9: Comparación de la composición de empresas del sector musical y Chile.	25
Figura 10: Evolución de las ventas del sector cultural en Chile (2005 - 2014).	26
Figura 11: Y, ¿aproximadamente cuanta música Chilena escucha Ud.?.	28
Figura 12: Fanatismo por la música nacional en Latinoamérica.	29
Figura 13: ¿Tienes apoyo por parte de un Sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?	40
Figura 14: ¿Te gustaría contar con el apoyo de un sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?	41
Figura 15: ¿El apoyo que recibes por parte de tu sello discográfico u organización similar satisface tus expectativas?.....	41
Figura 16: ¿Cuántos SHOWS EN VIVO has presentado en el último mes?	42
Figura 17: ¿Cuánto es lo mínimo que estás dispuesto a recibir por presentarte en un SHOW EN VIVO REMUNERADO?	43
Figura 18: ¿En cuál de las siguientes áreas crees necesitar más apoyo (económico y profesional) para el crecimiento de tu carrera?	43
Figura 19: ¿Cuánto dinero destinas a difusión y promoción por lanzamiento actualmente?	44
Figura 20: ¿Te gustaría recibir asesoramiento para la elaboración de tu plan de marketing?.....	45
Figura 21: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el diseño de un plan de marketing profesional y personalizado a tus necesidades y presupuesto?	45
Figura 22 : Vídeos en YouTube de Lainaa a 23 de diciembre de 2021.	48
Figura 23: Canciones en Spotify de Lainaa a 23 de diciembre de 2021.	49
Figura 24: Logo del emprendimiento.	56
Figura 25: Ingresos de mercado según precio fijado por asesoría en plan de marketing.	64
Figura 26: Frecuencia de uso de redes sociales por generación.	65
Figura 27: Asistentes a espectáculos en vivo por región 2019.	72
Figura 28: Oyentes mensuales de Spotify por ciudad, semana de mayo de 2019.	73
Figura 29: Vistas en YouTube por Ciudad, semana de mayo de 2019.	73
Figura 30: Flujograma Servicio de Planes de Marketing.	76
Figura 31: Flujograma Reclutamiento de Artistas Asociados.	77
Figura 32: Flujograma Grabación y Lanzamiento de canciones.	78
Figura 33: Flujograma Booking de presentaciones en vivo.	79
Figura 34: Organigrama de la Empresa Años 1 y 2.	82
Figura 35: Organigrama de la Empresa Años 3,4 y 5.	82
Figura 36: Fórmula de la convergencia para valor residual de proyecto.	87
Figura 37: Costo de carátula de disco.	111

Figura 38: Costos de producción audiovisual.....	111
Figura 39: Comisiones Webpay.	112
Figura 40: Costo de diseño pagina web.	112
Figura 41: Costo Chartmetric.	113
Figura 42: Costo de redacción de contrato.	113
Figura 43: Costo de producción musical.	114
Figura 44: Costo Publicidad Instagram.	115
Figura 45: Costo de Google Ads para búsquedas de marketing musical.	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: 10 artistas chilenos más escuchados en Spotify a octubre de 2021.	6
Tabla 2: Modelo Canvas de Negocios.....	55
Tabla 3: Número de artistas por organizaciones similares.....	57
Tabla 4: Número de Artistas asociados por año.....	58
Tabla 5: Porcentaje de uso en Chile y pago promedio de plataformas de música en streaming.....	59
Tabla 6: Demanda estimada de shows en vivo y reproducciones en streaming anuales para cada artista asociado.	59
Tabla 7: Detalle de precio y servicio de empresas competidoras.....	60
Tabla 8: Demanda estimada por asesoría en plan de marketing.	60
Tabla 9: Pago promedio por show.....	63
Tabla 10: Composición del presupuesto anual de marketing por artista.	69
Tabla 11: Presupuesto anual de marketing para artistas asociados.	70
Tabla 12: Presupuesto anual de marketing para asesorías.	70
Tabla 13: Costos de alternativas de modalidad de trabajo al primer año.	74
Tabla 14: Costo de Muebles.....	75
Tabla 15: Costo anual de arriendo de oficina.	75
Tabla 16: Tiempo de proceso por año.....	77
Tabla 17: Costos por distribución digital de artistas asociados.	79
Tabla 18 : Valor máximo de tiempo de servicio de diseño de planes de marketing.	80
Tabla 19: Funciones por cargo.....	81
Tabla 20: Competencias por cargo.	81
Tabla 21: Cotizaciones previsionales de trabajadores independientes en Chile.	83
Tabla 22: Sueldos líquidos mensuales del personal por año.	84
Tabla 23: Sueldos brutos mensuales del personal por año.....	84
Tabla 24: Ingresos estimados de la organización por año.	85
Tabla 25: Composición de ingresos por año.	85
Tabla 26: Desglose de estimación de costos por año.	85
Tabla 27: Inversión en Activos Fijos de la organización.....	86
Tabla 28: Vida útil de activos.....	86
Tabla 29: Depreciación de activos por año.	86
Tabla 30: Cálculo de Capital de trabajo por año.	87
Tabla 31: Flujo de Caja del proyecto.....	88
Tabla 32: VAN y TIR del proyecto.	89
Tabla 33: Matriz de sensibilidad entre comisión y oyentes en streaming.	90
Tabla 34: Tarifas Ditto Music por cantidad de artistas.....	117
Tabla 35: Tasa de descuento MIPE por rubro.....	117

1. INTRODUCCIÓN

La industria musical se ha caracterizado en el último siglo por la gran cantidad de cambios que ha experimentado desde la explotación de partituras a los discos de vinilos, pasando a los cassettes, los CDs y la irrupción de los formatos digitales. En los últimos años han aparecido nuevas tendencias globales para el consumo de música, como lo es la gran penetración que han experimentado las plataformas de streaming en el mundo, donde según el Observatorio Digital de la Música Chilena, se estima que el año 2020 un 7,3% de la población mundial utilizó plataformas de streaming, lo que se espera que aumente a un 11,6% al año 2025. Por otro lado, según datos del Observatorio Digital de la Música Chilena, en Chile se han cuadruplicado las empresas del sector musical desde 2005 a 2019, destacando desde 2015 en adelante una mayor integración de los llamados “sellos majors” en la industria nacional, correspondientes a Sony Music, Universal Music y Warner Music, las empresas dedicadas a la música con mayor tamaño a nivel mundial, las que cuentan con sucursales en Chile, luego de que estas organizaciones retiraran sus oficinas del país a mediados de los 2000, tal como menciona el ingeniero acústico Patricio Gaete el año 2020 en su reseña “La evolución de la industria discográfica en Chile durante los últimos 30 años”.

El crecimiento de la industria musical en Chile durante los últimos años ha logrado posicionar al país a nivel internacional en géneros como el pop, rap y trap con artistas nacionales como Mon Laferte, Pablo Chill-e, Cami, Harry Nach, Paloma Mami, entre otros. Este posicionamiento de artistas nacionales en la escena internacional abre la oportunidad de que sigan surgiendo artistas con potencial atractivo para Latinoamérica, sin la necesidad de emigrar del país gracias a la globalización facilitada por los medios digitales, lo que permite a los artistas apuntar a distintos mercados tan solo subiendo su música a plataformas musicales.

Sin embargo, esto contrasta con la precariedad laboral y económica que vive la mayoría de los artistas y bandas nacionales, donde según datos del Observatorio Digital de la Música Chilena, en 2020 un 60% de los profesionales del área ganaba menos de 166 mil pesos al mes y un 56% contaba con una segunda fuente de ingresos. Por otro lado, mediante entrevistas exploratorias con 7 artistas emergentes chilenos, se pudo observar que la mayoría de estos artistas realizan autogestión de sus carreras, sin embargo, existe un vacío de conocimientos en temáticas como marketing y gestión, lo que trae menor tiempo para dedicar al proceso creativo y dificultad para crecer en popularidad.

Dado lo anterior, los artistas y bandas chilenas se desenvuelven en una industria cambiante y en crecimiento, pero no cuentan con los medios económicos y conocimientos para tomar ventaja del contexto existente. De este modo, se detecta que la oportunidad a abordar tiene que ver con que existen artistas con potencial, quienes podrían obtener mayores ingresos con financiamiento, gestión y una estrategia de marketing adecuada.

Ante esta oportunidad se propone diseñar un plan de negocios para un servicio de gestión personalizado de artistas musicales, que les permita aumentar su popularidad y oyentes, utilizando metodologías profesionales para la elaboración de planes de marketing. A continuación, se estudiarán antecedentes generales de la industria musical que permitan entender de manera global el contexto donde se desarrolla el presente trabajo de título.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1. Evolución global de la industria musical

Durante el último siglo la industria musical ha experimentado variados cambios en la manera de ser consumida por el público. Hasta el siglo XIX la principal expresión de la industria era en base a las interpretaciones en vivo, pero tras el crecimiento de la imprenta se incorporó a la industria el negocio de venta de partituras, donde las empresas imprimían partituras para familias de clase media y alta que contaban con pianos en sus casas (Berklee College Of Music, 2013).

En 1877, Thomas Alba Edison inventa el fonógrafo, denominado como el primer artefacto capaz de grabar y reproducir sonidos. Gracias a este invento, en 1903 se comenzaron a comercializar los primeros discos de vinilo en Estados Unidos, siendo el inicio de la industria discográfica. Para 1921 los discos ya se habían masificado llegando a vender 106 millones de dólares en aquel año (Tschmuck, 2006).

Luego de la Depresión de 1929, la situación económica mundial afectó a la industria ya que existía menor disposición a comprar discos y entradas a conciertos, de modo que para el 1933 se vendieron solo 6 millones de dólares en discos en Estados Unidos. Esto produjo que en la década de 1930 se iniciaran las primeras transmisiones de música en radio. Después de la Segunda Guerra Mundial y la masificación del uso de radios en los hogares, las ventas de la industria se dispararon en Estados Unidos, llegando a 224 millones de dólares para 1954 y aumentando a 603 millones de dólares para 1959 (Tschmuck, 2006).

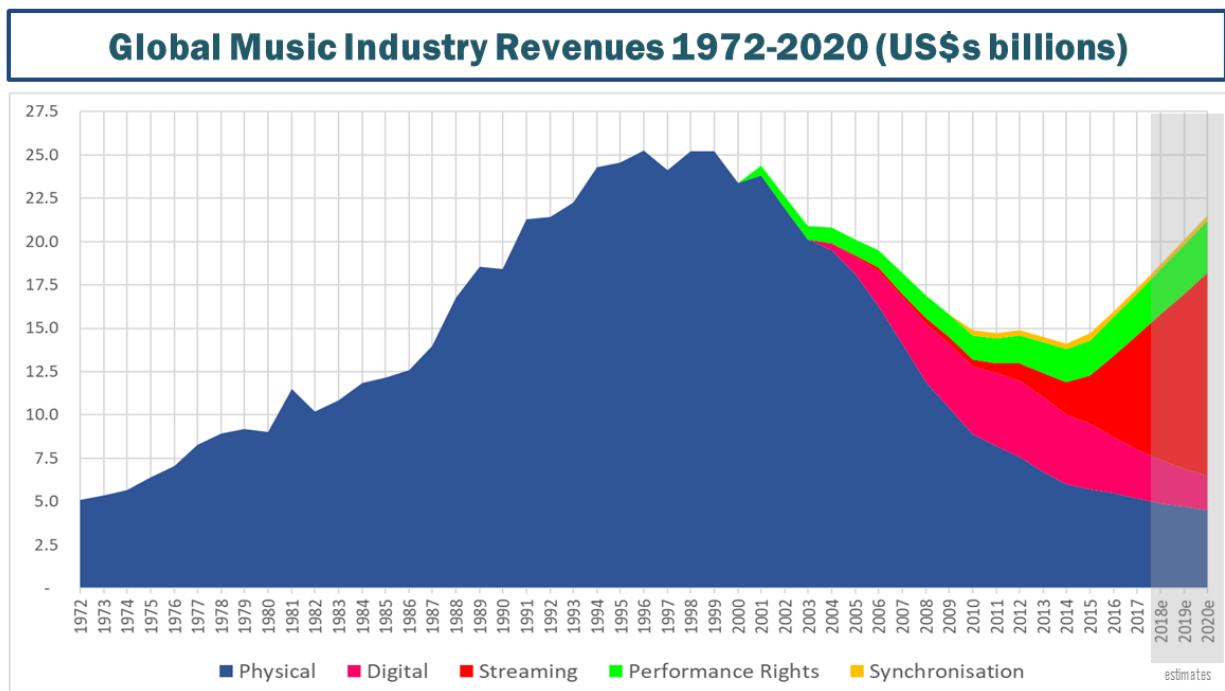


Figura 1: Evolución de ingresos globales de la música grabada. (1972-2020).

Fuente: IFPI, 2018.

Ya en los años 80, se popularizó el casete, salió al mercado el Walkman, un reproductor de casete portátil, y surgió Music Television Network (MTV) creando el mercado de los videos musicales. En la misma década surgió el disco compacto o CD, el cual tenía el triple del precio de un disco de vinilo o un casete, debido a su supuesto sonido digital superior, por lo que, en la década de 1990 se extendieron las ventas de CDs en todo el mundo, dando como resultado la mejor época de la industria musical en términos económicos con un peak de 25,2 mil millones de dólares a nivel global en 1999 (IFPI, 2018), como es posible observar en la figura 1. Sin embargo, a fines del mismo año surgió Napster, una plataforma web donde la gente podía compartir archivos MP3 de manera pública, provocando el desplome de la burbuja de ventas de CDs (Berklee College Of Music, 2013).

La era actual de la industria musical es liderada por las plataformas de música en streaming, las que permiten a las personas acceder a un amplio catálogo de música con solo una suscripción mensual.

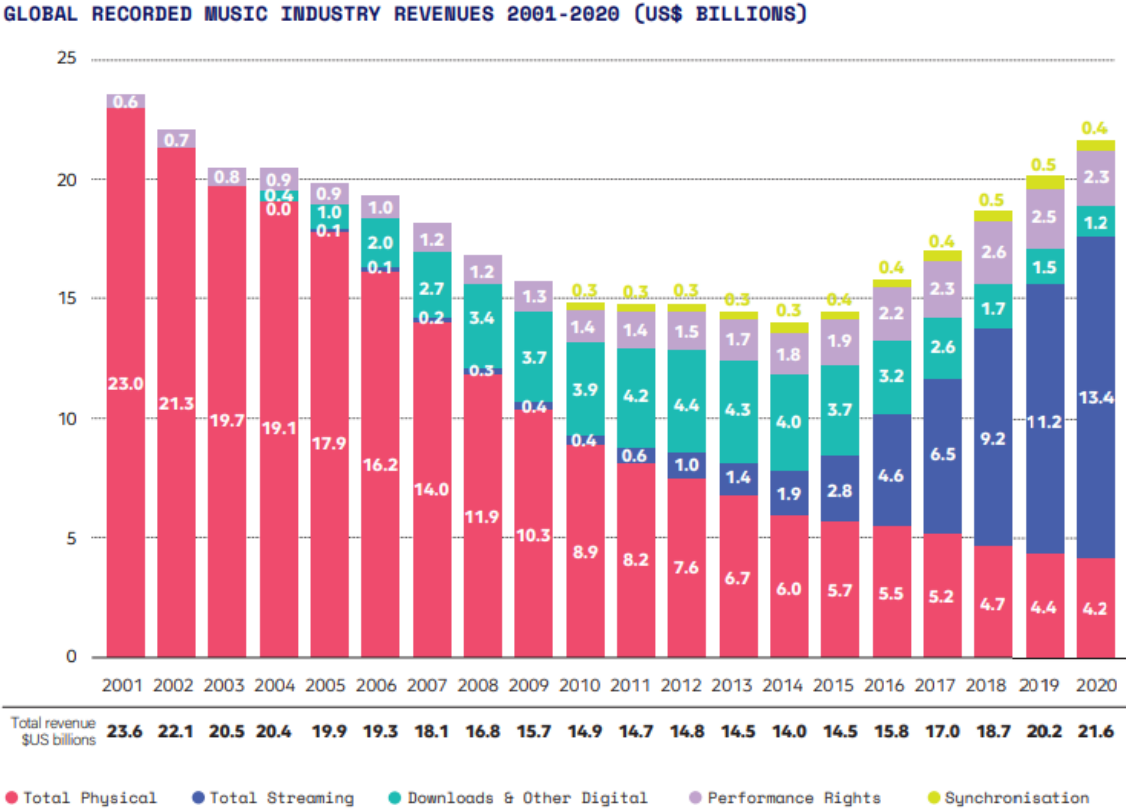


Figura 2: Ingresos Globales de la Industria de la Música Grabada 2001-2020. Fuente: IFPI, 2021.

GLOBAL RECORDED MUSIC REVENUES BY SEGMENT 2020

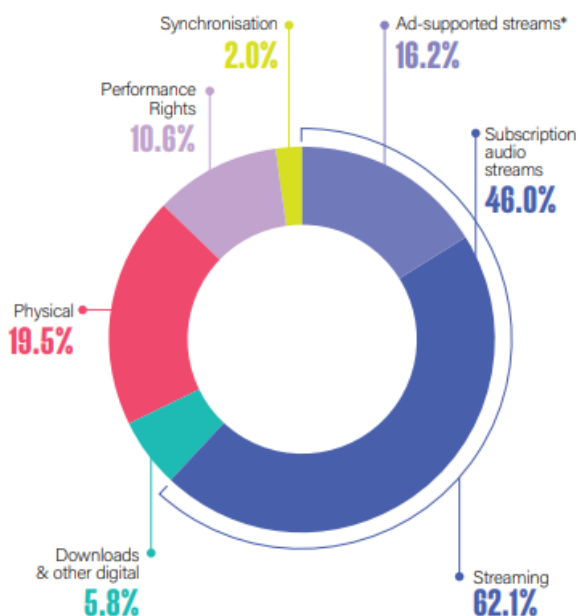


Figura 3: Ingresos globales de la música grabada por segmento 2020.
Fuente IFPI, 2021.

En la figura 2 se puede observar que los ingresos globales de la música grabada han experimentado cambios rotundos durante los últimos 20 años. En cuanto a su composición, se aprecia que a principios de siglo la venta de discos físicos representaba casi la totalidad de los ingresos de la industria, lo que ha ido disminuyendo año a año hasta llegar a representar un 19,5% del total al año 2020, tal como se muestra en la figura 3.

Por el contrario, en la figura 2 también es posible notar un rápido crecimiento de la música en streaming desde el año 2010. Este segmento representaba menos del 3% de los ingresos totales de la música grabada al año 2010, pero como se aprecia en la figura 3, al año 2020 el streaming representó un 62,1% de los ingresos de la industria, teniendo un 19,9% de crecimiento respecto al año 2019.

Respecto a la evolución de los ingresos totales de la industria expuestos en la figura 2, se puede notar una disminución sostenida hasta el año 2014, debido al surgimiento de Napster y el auge de la piratería, lo que fue tremendamente perjudicial para la industria. Luego del 2014 los ingresos globales de la música grabada han ido en aumento gracias el crecimiento del streaming, al punto que al año 2020 se vieron ingresos en la industria que no se tenían desde el año 2003, sobre los 20 mil millones de dólares. Se infiere que uno de los factores más importantes de esta remontada tiene que ver con que el streaming ha venido a modificar los hábitos de consumo musical de las personas debido a su fácil acceso, lo que atenúa los efectos perjudiciales de la piratería.

Según el Observatorio Digital de la Música Chilena (ODMC), se estima que el año 2020 un 7,3% de la población mundial utilizó plataformas de streaming, lo que se espera que aumente a un 11,6% al año 2025 (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021).

Esto supone un escenario alentador para la industria, ya que con la tendencia al alza del streaming por las tasas de crecimiento de los últimos años, la industria de la música refleja ser un sector económico con gran potencial de crecer, volviéndola una industria atractiva para la inversión.

Respecto a cifras de la región, Latinoamérica tuvo un crecimiento de 15,9% en los ingresos de música grabada de 2019 a 2020 siendo la región con mayor crecimiento en este punto. Además, un 84,1% de los ingresos provienen del streaming (IFPI, 2021), demostrando la alta influencia de este segmento en la región. Por lo que Latinoamérica se posiciona como una de las regiones con mayor potencial de crecimiento y atractivo de inversión, en lo que respecta a su industria musical.

De esta forma, la historia de la industria musical se ha expresado en un comportamiento cíclico en términos económicos, donde a pesar de haber disminuciones en los ingresos globales en ciertos periodos de tiempo, la industria ha podido adaptarse a los nuevos contextos y aprovechar las oportunidades existentes. Actualmente, los datos apuntan que la industria musical global se encuentra en una etapa de crecimiento tras la disminución de la piratería, que tuvo efectos perjudiciales para la industria, y la expansión progresiva del streaming, proyectándose un escenario alentador para los próximos años.

2.2. Industria musical en Chile

Respecto al tamaño económico de la industria en Chile, al año 2016 las industrias creativas representaban aproximadamente un 2,1% del PIB nacional y en particular el sector de la música representaba aproximadamente un 0,2% del PIB del país al año 2015 (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020).



Figura 4: Crecimiento de Empresas sector Artes Musicales (AM) 2005-2019.
Fuente: ODMC. 2020.

En la figura 4 se puede observar que del año 2005 al 2019 se cuadruplicaron las empresas dedicadas a la música, reflejando un gran crecimiento en el interés por generar proyectos en este sector. Este crecimiento en la cantidad de empresas ha sido acompañado de un crecimiento en las ventas, las cuales se han multiplicado por 17 entre 2005 y 2018, pasando de 146 mil a 2,5 millones de UF (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020).

El artista latino más escuchado en Spotify al mes de junio de 2021 fue J Balvin con más de 57 millones de oyentes mensuales, seguido por Bad Bunny con más de 45 millones de oyentes (Eslatino web, 2021). Los artistas chilenos aún se encuentran lejos de ser top

en la región, pero se han ido posicionando progresivamente en la escena internacional, marcando referencia de la música chilena para el resto de la región. Sin ir más lejos, según datos del Observatorio Digital de la Música Chilena extraídos mediante Spotify, desde junio a septiembre de 2021 se duplicó la cantidad de oyentes mensuales de artistas chilenos.

Además, como se aprecia en la Tabla 1, en el Top 10 de artistas chilenos más escuchados en Spotify al mes de octubre de 2021, se destaca la presencia de los géneros urbanos y pop como los más populares, y el posicionamiento de 6 artistas menores a 25 años dentro del Top 10 (Pablo Chill-e, Paloma Mami, Harry Nach, Cami, Polimá Westcoast y Marcianeke), infiriendo una buena recepción del público juvenil hacia artistas chilenos de los géneros urbano y pop.

N°	Artista	Oyentes mensuales	Género
1	Mon Laferte	6.030.253	Pop
2	Pablo Chill-e	4.090.147	Urbano
3	Paloma Mami	3.413.113	Urbano
4	Harry Nach	2.657.874	Urbano
5	Cami	2.484.522	Pop
6	Los Prisioneros	2.431.256	Rock
7	Polimá Westcoast	2.337.987	Urbano
8	Marcianeke	2.253.456	Urbano
9	Los Bunkers	2.063.826	Rock
10	Los Ángeles Negros	1.662.746	Balada

Tabla 1: 10 artistas chilenos más escuchados en Spotify a octubre de 2021.

Fuente: Elaboración propia con datos de Spotify y ODMC, 2021.

Respecto a la situación económica de los músicos en Chile, existen datos preocupantes tales como que un 60% de los músicos y profesionales del área gana menos de 166 mil pesos mensuales (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020), menos del sueldo mínimo del país a enero de 2020 de \$301.000 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020). Por otro lado, un 56% de los músicos declara tener otra fuente de ingresos, cifra mayor al 37% del resto de la población que posee una segunda actividad laboral (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020). Estos datos dan cuenta de la precariedad laboral que viven la mayoría de los trabajadores de la música en Chile, donde en general la demanda por servicios artísticos no es suficiente para los más de 3.600 artistas chilenos con presencia en Spotify.

2.3. Funcionamiento general y actores relevantes

Para entender el funcionamiento de la industria musical tanto en Chile como en el resto del mundo, y los actores que la conforman, se muestra en la Figura 5 el diagrama

desarrollado por IMI Chile, donde se presenta de manera general la cadena de valor del negocio musical identificando las siguientes etapas:

1. Formación y adquisición de conocimientos de los músicos a través de instancias informales o formales en instituciones educativas como Universidades, CFT, IP, Academias conservatorias o Escuelas artísticas.
2. Creación de las piezas musicales por parte de los autores, lo cuales pueden ser compositores, artistas o bandas, orquestas, agrupaciones o productores musicales.
3. Representación de los artistas y bandas por parte de Managers, Empresas de Booking o Publishing¹, o Sellos discográficos.
4. Producción, la cual se divide en 2 tipos.
 - a. Producción discográfica de música grabada, desarrollada por Sellos discográficos, Creadores autoeditados o Productores musicales.
 - b. Producción de espectáculos musicales donde se presenta música en vivo de los artistas y bandas, desarrollado por Empresas productoras, Sellos discográficos, Instituciones públicas o Gestores independientes.
5. Difusión de las producciones, realizadas por Agencias de Comunicación, Sellos discográficos, Netlabels², Medios de Comunicación y/o Plataformas digitales.
6. Distribución discográfica de las producciones discográficas, la cual puede realizarse de forma física a través de Disqueras, Tiendas de discos y Sellos discográficos, y también puede realizarse de forma digital a través de Portales de venta Online, Sellos discográficos, Netlabels y Plataformas de streaming.
7. Exhibición de las producciones de espectáculos musicales, realizadas por Instituciones públicas, Instituciones sin fines de lucro, plataformas digitales o Plataformas de Streaming.
8. Por último, la Venta de las producciones realizadas, la cual se divide en 2 tipos.
 - a. Para producciones discográficas se tiene la venta física y digital, donde los encargados de la repartición de ingresos por venta, a los actores involucrados en la producción corresponden a Empresas distribuidoras, Sellos discográficos, Plataformas de Streaming, Netlabels y Empresas de Publishing
 - b. Para los espectáculos musicales, los ingresos provienen de la venta de entradas realizadas por Empresas de venta de tickets, Sellos discográficos, Centros culturales o Productoras de eventos.

La gestión de derechos de autor y conexos es una tarea que está a cargo de las Sociedades de gestión colectiva de autores, donde en Chile la organización más importante a cargo de esta labor corresponde la Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD).

¹ Empresas de Publishing: Empresa encargada del pago de honorarios a autores y compositores por concepto de derechos de autor cuando se hace uso comercial de sus obras (Music Publishers Association, 2021).

² Netlabels: Sellos discográficos cuya distribución de música es exclusivamente realizada a través de formatos digitales por la red (Lominchar, 2010)

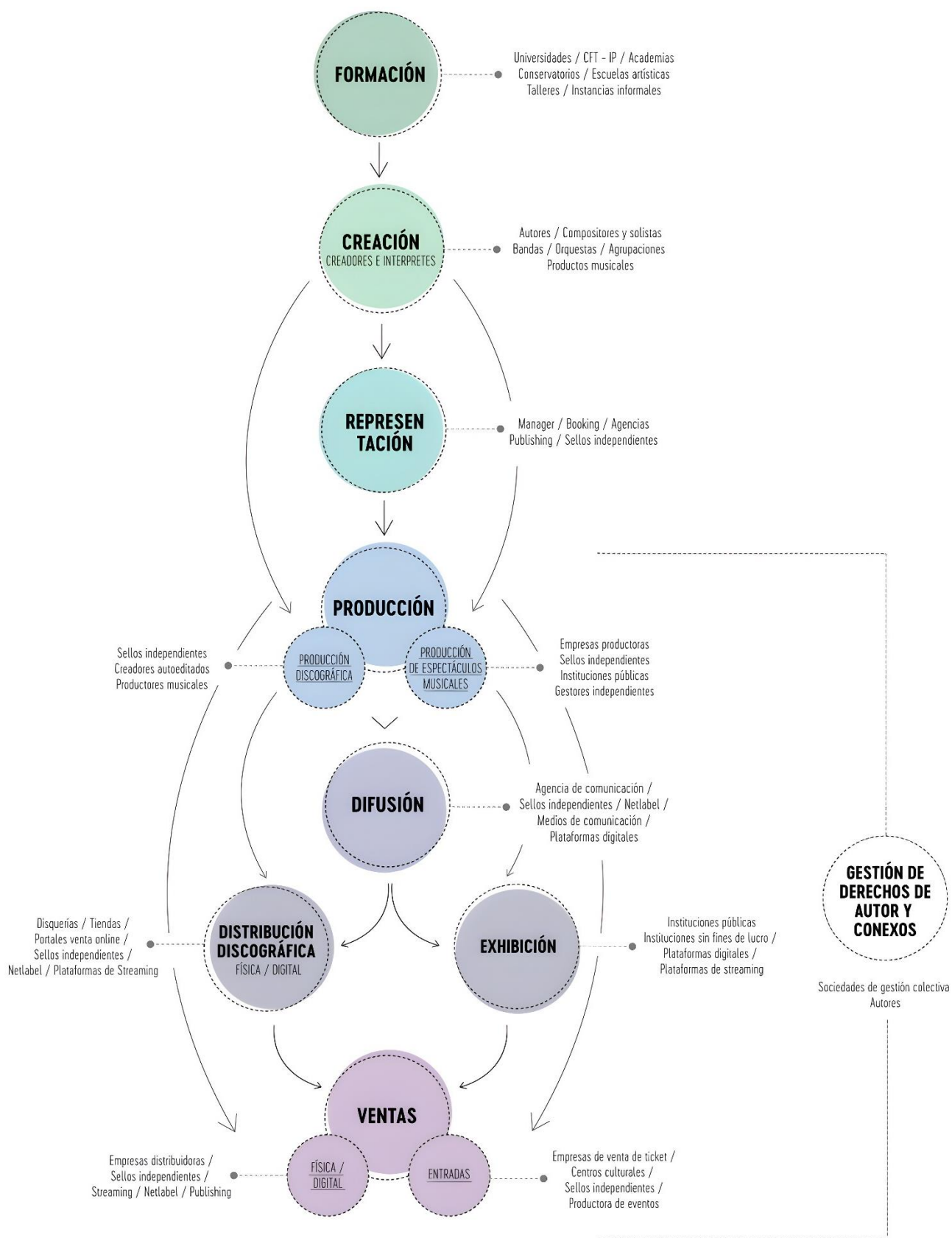


Figura 5: Principales agentes en la cadena de valor.

Fuente: IMI Chile, 2016.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

La realidad de los trabajadores de la música en Chile se caracteriza por la precariedad económica y laboral que vive la mayoría, donde según datos del Observatorio Digital de la Música Chilena, al año 2020 el 60% de ellos gana menos de 166 mil pesos al mes, menos del sueldo mínimo del país a enero de 2020 de \$301.000. Además, un 56% debe combinar sus actividades musicales con otras fuentes de ingresos, en comparación al 37% del resto de la población que posee una segunda actividad laboral. Esta inestabilidad económica en el sector puede dar como resultado dificultades para los artistas y músicos para sustentar por sí solos el crecimiento de sus carreras, a través de una inversión suficiente en uno de los aspectos fundamentales para la prosperidad de un artista como lo es la promoción, por lo tanto, la mayoría de los artistas chilenos cuentan con pocas posibilidades económicas para un costeo óptimo en este ítem, y tal como menciona el especialista en marketing musical Bobby Borg, “no es suficiente solo crear y distribuir buena música, tienes que promocionarla”.

Sin ir más lejos, se realizaron entrevistas exploratorias a 7 artistas emergentes chilenos (Cvneo, Ree, Yisvs, Sr Baah, Young Svyiq, Skinnybear y Caticvt) donde se pudo detectar que en general existe escasez de conocimientos en lo que respecta a estrategias de marketing, y escasez de tiempo para adquirir estos conocimientos, ya que se sumaría a la carga de trabajo que llevan por hacerse cargo de su gestión y proceso creativo. Esto se suma a que la mayoría de los entrevistados no invertía dinero en promoción y quienes lo hacían, el monto no superaba los \$50.000 por lanzamiento.

Por otro lado, la industria musical chilena ha crecido progresivamente los últimos años, multiplicado sus ventas por 17 entre 2005 y 2018 (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020). Además, en la actualidad existe un auge de artistas chilenos especialmente de géneros urbano y pop, lo que ha facilitado un mayor posicionamiento de la música chilena en la región, donde se ha logrado duplicar la cantidad de oyentes mensuales de artistas chilenos en Spotify desde junio a septiembre de 2021 (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2021).

Dado lo anterior, se detectó como oportunidad, la existencia de artistas musicales con potencial, quienes podrían obtener mayores ingresos con financiamiento, gestión y una estrategia de marketing adecuada, sacando ventaja del crecimiento de la industria.

En primer lugar, artistas con potencial puede ser un término ambiguo y subjetivo al tratarse de juzgar arte, lo cual escapa del alcance del proyecto, sin embargo, se definirán para términos prácticos del proyecto, como artistas con sonido auténtico y alta productividad creativa, con la posibilidad de crear al menos 6 singles al año.

A partir de la oportunidad detectada, el proyecto propuesto como solución trata del diseño de un plan de negocios para un servicio de gestión personalizada de artistas musicales, en donde se otorgue una inversión adecuada y un trabajo de gestión y marketing acorde a cada artista, con el fin de acelerar el crecimiento y posicionamiento de ciertos artistas con potencial, lo que les permitirá focalizar su tiempo en el proceso creativo y mejorar sus ingresos, donde el emprendimiento rescatará una comisión por este servicio.

Por lo tanto, al apoyar a un artista con un correcto financiamiento y estrategia de marketing, conllevaría a que este pueda aumentar la cantidad de oyentes de su música en las plataformas de streaming, teniendo como consecuencia un aumento en sus ingresos, y una mayor demanda y cotización de presentaciones en vivo, mejorando sus condiciones económicas y laborales, de modo que puedan lograr una mayor estabilidad y mejores proyecciones económicas a futuro.

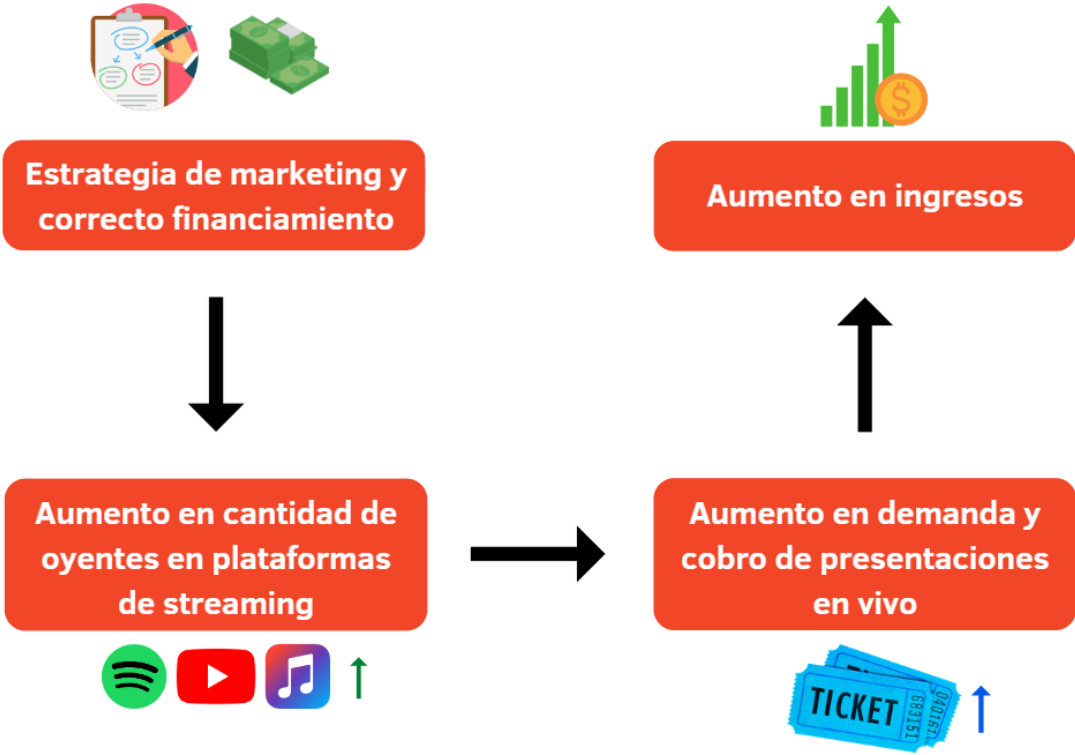


Figura 6: Proceso de estrategia de marketing y aumento de ingresos.
Fuente: Elaboración propia.

Según el Chartered Institute of Marketing, marketing se define como “El proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos de los clientes en forma rentable” (Chartered Institute of Marketing, 2015). Dado esto, el proyecto propuesto sigue una línea similar a lo que realizan sellos discográficos, sin embargo, se propone el desarrollo de un enfoque en marketing mediante la utilización de metodologías profesionales para la elaboración de planes de marketing, con el fin de que los artistas aumenten la cantidad de oyentes de su música en las plataformas de streaming y así aumentar la demanda y cotización para presentaciones en vivo, lo que aportaría a mejorar sus ingresos y condiciones económicas, colaborando en su estabilidad laboral.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para un servicio de gestión personalizado de artistas musicales, que les permita aumentar su popularidad y oyentes, utilizando metodologías profesionales para la elaboración de planes de marketing.

4.2. Objetivo Específicos

1. Realizar análisis del entorno de la industria, identificando oportunidades y amenazas.
2. Identificar elementos claves de servicios de gestión personalizados en distintas industrias.
3. Validar la oportunidad de negocio detectada.
4. Describir el modelo de negocios del emprendimiento.
5. Definir los objetivos estratégicos del emprendimiento.
6. Diseñar planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero, concluyendo sobre la factibilidad financiera del negocio.

5. MARCO CONCEPTUAL

El Marco conceptual para el desarrollo del presente proyecto considera los siguientes puntos, que se contextualizarán a continuación.

- Herramientas para el análisis del entorno: Análisis PEST, Análisis de las cinco fuerzas de Porter y Análisis FODA.
- Investigación de Mercado y muestra representativa.
- Método Lean Startup.
- Benchmarking.
- Modelo RACE.
- Modelo de Negocios: Business Model Canvas.
- Plan de Negocios; Plan estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan Financiero.

5.1. Análisis PEST

Se realiza un estudio crítico de los factores externos relacionados al contexto en el que se desarrolla la empresa, con el fin de reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno del emprendimiento. El análisis de este punto se realizará en base al Capítulo 3 del libro “Emprendimiento y Plan de Negocios”, de la autora Tercila Moreno Castro.

Los factores por analizar corresponden a:

- **Políticos:** Los factores políticos que pueden afectar o beneficiar al proyecto como la política fiscal, leyes o regulaciones con impacto en el sector del emprendimiento, incentivos del gobierno para incrementar el desempeño de la economía o el sector.

Además de concluir como el emprendimiento se puede beneficiar o ver afectados por las decisiones políticas.

- **Económicos:** Las principales tendencias económicas que impactan al sector, tales como el índice de pobreza, inflación o desempleo en el sector, y las medidas a adoptar para obtener beneficio o mitigar estas tendencias.
- **Sociales:** Se examina la demografía, educación, movilidad laboral y social, cambios en el estilo de vida y distribución de la renta, analizando la manera en que estos factores influyen en el sector y como el emprendimiento podría adaptarse a este contexto.
- **Tecnológicos:** Factores tecnológicos que han originado cambios en el sector como gastos en investigación y desarrollo, prioridad que otorgan las industrias al desarrollo tecnológico, nuevas invenciones, tasa de transferencia tecnológica, ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica. Analizar las tecnologías que se están imponiendo en la población y cómo esto afecta al sector.

Se utilizará el análisis PEST ya que corresponde a una de las herramientas más completas para analizar el entorno de un proyecto al estudiar los cuatro factores más relevantes dentro del contexto del emprendimiento.

5.2. Cinco fuerzas de Porter

El análisis de la industria a través de las cinco fuerzas de Porter considera un estudio de los factores de la industria que pueden afectar en la rentabilidad de las empresas que la integran, por lo que es de utilidad aplicarlo al evaluar la apertura de un emprendimiento. Se propone que las cinco fuerzas de la industria a analizar corresponden a:

1. **Amenaza de nuevos competidores:** Un sector es rentable cuando tiene un número pequeño de empresas y la amenaza de nuevos negocios se ve limitada por barreras de entrada y salida, tales como economías de escala, lealtad de marca, acceso a canales de distribución o altas inversiones.
2. **Capacidad negociadora de los proveedores:** Un sector es rentable cuando la capacidad negociadora de sus empresas es mayor a la de sus proveedores. Esto ocurre cuando la cantidad de proveedores que no logran integrarse hacia adelante es alta, cuando existen productos sustitutos o cuando el costo de cambiarse de proveedor es bajo.
3. **Capacidad negociadora de los clientes:** Un sector es rentable cuando hay un alto número de clientes o usuarios de un producto. Esta se ve amenazada cuando los clientes conocen la cantidad de empresas presentes en la industria y existe bajo costo por cambiarse de abastecedor.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Un sector es rentable cuando el cliente es menos propenso a comprar un producto sustituto. Esto sucede cuando estos tienen menor calidad o mayores precios.
5. **Rivalidad entre empresas:** Un sector tiene baja rentabilidad cuando participan un gran número de empresas con objetivos similar, bajos costos de cambio y altas barreras de salida. Sin embargo, la rivalidad se puede ver disminuida cuando existe un gran crecimiento de mercado.

Cuando el análisis de estas cinco fuerzas resulta medio o bajo, se concluye que la rentabilidad del sector es medio alta o alta.

El análisis de este punto se realizará en base al libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, 1991, de Michael Porter. Se usará esta herramienta ya que corresponde a uno de los métodos más eficientes para realizar análisis de industrias debido a su capacidad de sintetizar los factores críticos para la rentabilidad de una industria en sólo 5 puntos claves, que analizan las interacciones con los principales actores de la industria (competidores, proveedores y clientes).

5.3. Análisis FODA

El análisis FODA cuyas siglas provienen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es de mucha utilidad para realizar evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación interna de una organización (Fortalezas y Debilidades), como la situación externa (Oportunidades y Amenazas) lo que permite obtener una buena perspectiva general de la situación estratégica de una organización a través de la utilización de este método. Se utiliza como referencia “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, 2006, del autor Humberto Ponce Talancón.

5.4. Investigación de Mercado

Según Nares K. Malhorta, la investigación de mercado se define como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. De esta forma, este proceso es útil para levantar la información necesaria que permita validar la oportunidad de negocio para la definición de modelo de negoción y la estimación de demanda del proyecto.

En el libro Investigación de Mercados, Quinta edición de Nares K. Malhorta, se expone que el proceso de investigación de mercado consta de seis pasos.

- **Paso 1: Definición del Problema**
El investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema requiere de hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con expertos del sector, análisis de datos secundarios o una investigación cualitativa como sesiones en grupo.
- **Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema**
Requiere de la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Para este paso se realizan entrevistas con expertos del sector, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa.
- **Paso 3: Formulación del diseño de la investigación**
Expone los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su objetivo es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determinando las posibles repuestas a las preguntas para proporcionar la información necesaria que permita tomar una decisión.
Esta sección será responsable del diseño de las encuestas y entrevistas a realizar en el proyecto actual.

- **Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos**
Se realiza el procedimiento de muestreo, aplicando el instrumento diseñado.
- **Paso 5: Preparación y análisis de datos**
Se codifican, transcriben y verifican los datos recopilados, revisando y corrigiendo, en caso de ser necesario, cada cuestionario o forma de observación. Además, los datos se analizan para obtener información relacionada con el problema de investigación.
- **Paso 6: Elaboración y presentación del informe**
Se presentan los resultados de la investigación en un informe que permite tomar las decisiones correspondientes.

Se utilizará este proceso para la validación de hipótesis relevantes para el desarrollo del proyecto que no sean posibles de validar mediante la recopilación de datos secundarios, por lo que el levantamiento propio de información es trascendental para la coherencia de la idea de negocios.

5.5. Muestra representativa

Para la implementación de encuestas se hace necesario responder cuál es la cantidad de respuestas esperadas para poder concluir de la misma con cierto grado de confianza. Según el sitio SurveyMonkey, el tamaño de la muestra es la cantidad de respuestas completas que recibe un formulario o encuesta. A esta se le llama muestra representativa ya que solo representa parte de la población objetivo, lo cual es de utilidad cuando se aplican encuestas con propósitos de investigación de mercado.

Para calcular el tamaño mínimo para que una muestra se considere representativa de la población objetivo, se recurre a la siguiente fórmula.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Figura 7: Fórmula de tamaño de la muestra representativa.

Fuente: SurveyMonkey

- **N** : tamaño de la población objetivo. En el caso de artistas emergentes chilenos, según el Observatorio de la Música Chilena existen 3.620 artistas y bandas chilenas con presencia en Spotify y al menos 1 oyente.
- **e** : margen de error, presente en los resultados de una encuesta. Regularmente se utilizan valores menores a 10%.
- **z** : Nivel de confianza. Revela cuánta confianza se puede tener para que la población seleccione una respuesta en un rango determinado. La mayoría de los investigadores usa el nivel de confianza del 95%, lo que implica un z igual a 1,96.

- **p** : variabilidad. Corresponde a una medida de dispersión de datos y se suele usar el valor de máxima variabilidad (50%) para el cálculo del tamaño de la muestra representativa.

5.6. Método Lean Startup

El método Lean Startup, ideado por Eric Ries en el libro del mismo nombre del año 2011, corresponde a una metodología basada en aprendizaje validado, donde se van verificando ciertas hipótesis antes de tener el producto final. Este aprendizaje validado se sitúa en la iteración de las etapas Crear-Medir-Aprender.

La iteración del producto se realiza mediante un Producto Mínimo Viable (PMV) que corresponde a aquella versión del producto que permite una iteración del circuito Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y mínimo tiempo de desarrollo.

De esta manera, primero se plantea una hipótesis y luego se crea un producto mínimo viable (PMV) para validar tal hipótesis. A continuación, se miden los resultados de la validación y por último se genera el aprendizaje validado, según los resultados de la aplicación del PMV.

Se hará uso de esta metodología debido a su utilidad para validar en terreno hipótesis relacionadas al producto a través de la aplicación de un producto mínimo viable, donde se pueden rescatar insights que no son posibles de captar mediante la investigación teórica.

5.7. Benchmarking

El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas (productos, servicios y procesos), ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras. (Spendolini, 1994)

El análisis de este punto estará fundamentado en el libro "Benchmarking", 1994, de Michael Spendolini. Se hará uso de esta herramienta debido a la relevancia que tiene el poder observar y analizar distintos modelos de negocios antes de definir el modelo de negocios propio, pudiendo describir e identificar buenas prácticas de servicios similares al emprendimiento propuesto para adaptarlas en el proyecto.

5.8. Modelo RACE

El modelo RACE es un plan de acción que desarrolla la manera de actuar frente al cliente en cada etapa del proceso de compra, inserto en el contexto digital. Estas etapas se desglosan en sus siglas las cuales refieren a: Reach (Alcanzar), Act (Actuar), Convert (Convertir), Engage (Fidelizar).

La elección de este modelo por sobre otros similares como el AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción), se debe a que el modelo RACE establece mayor foco a largo plazo al considerar la etapa de Fidelizar, la cual es un factor que se destaca en la industria

musical. Se utiliza como referencia el libro “Digital Marketing: Strategy, Implementation and practice, Sixth Edition”, 2016, de los autores Dave Chaffey y Fiona Ellis-Chadwick.

5.9. Modelo de Negocios: Business Model Canvas

Tomando como fuente el libro “Generación de Modelos de negocios”, 2010, de los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. De esta forma, el Business Model Canvas tiene por objetivo exponer un modelo de negocios a través de un lienzo de 9 módulos, compuesto por:

1. **Segmento de mercado:** Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. **Propuesta de valor:** Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
3. **Canales:** Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
4. **Relación con clientes:** Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercados.
6. **Recursos clave:** Describe los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione.
7. **Actividades clave:** Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione.
8. **Asociaciones clave:** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios.
9. **Estructura de costes:** Describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios.

Estos 9 módulos, se estructuran dentro del lienzo de modelo de negocios de la forma en que se presenta en la figura 8.

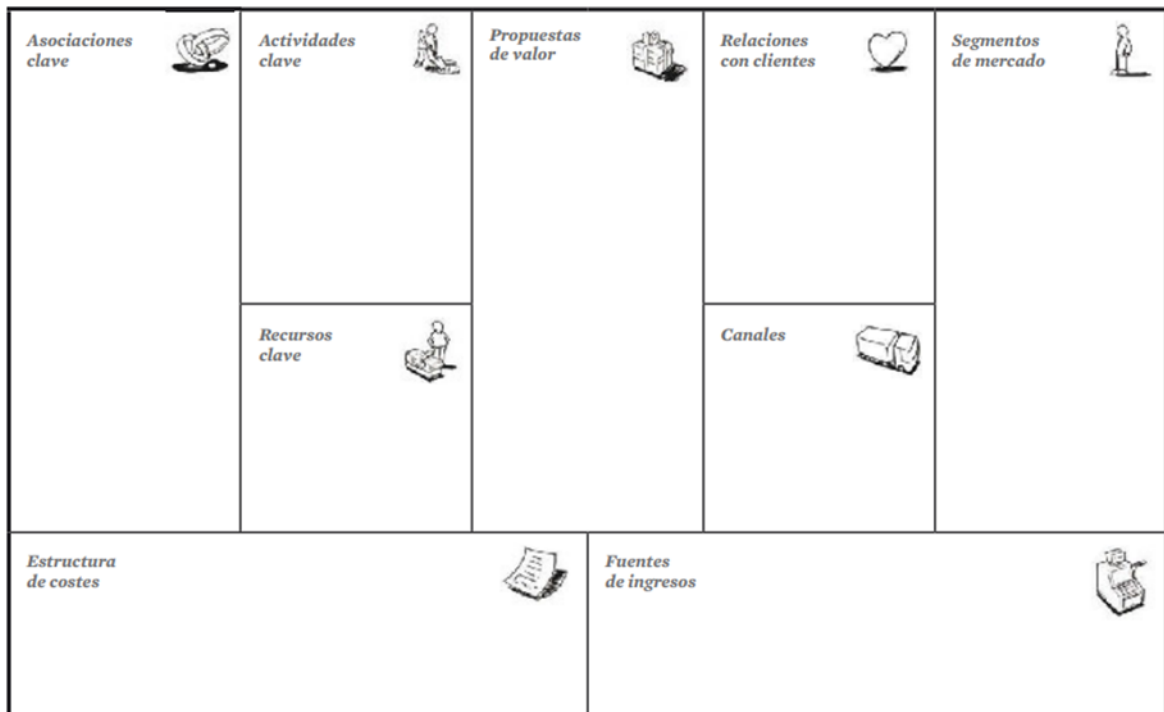


Figura 8: Plantilla para lienzo del modelo de negocios.
Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010.

Se utiliza este modelo con el fin de poder representar el funcionamiento general del emprendimiento de una manera ordenada y completa, estableciendo definiciones en los puntos más relevantes para un negocio. Se privilegió el Business Model Canvas por sobre otros modelos similares como el Lean Canvas, ya que este último está más enfocado en emprendimientos con alto grado de innovación y/o que se encuentren en fases tempranas de definición. Sin embargo, el emprendimiento a desarrollar corresponde a un modelo de negocios medianamente validado en la industria musical, pero incorporando un enfoque que tenga al marketing como atributo central.

5.10. Plan de Negocios

La referencia por utilizar en este punto corresponde a el libro “Plan de negocios”, 2009, de la autora Karen Weinberger Villarán, donde se define el plan de negocios como “un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios se utilizará para guiar la estructura del negocio, ya que muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos”.

La planificación integral por realizar para llevar a cabo un proyecto de emprendimiento como el que se ha propuesto en este documento, donde se proyecta la organización de cada área funcional del negocio, es completamente coherente con la elaboración de un plan de negocios, pudiendo obtener una guía para la potencial implementación de la idea de negocios desarrollada.

La elaboración y desarrollo de un plan de negocios según Weinberger tiene una estructura general que sigue el siguiente orden:

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

5.10.1. Plan estratégico

Un plan estratégico se entiende como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Dess y Lumpkin, 2003). Este incorpora la definición de, misión, visión y objetivos estratégicos del emprendimiento. De acuerdo con el plan estratégico, es que se diseñarán los planes funcionales del proyecto.

- **Misión:** La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿dónde lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos? y ¿en qué creemos?.
- **Visión:** La visión de una empresa responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?. Por lo general, refleja el sueño del emprendedor y suele establecerse por un periodo superior a los tres años.
- **Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos corresponden a la declaración operativa de la misión. Son específicos, medibles, realistas y fijan un plazo para su cumplimiento.

5.10.2. Plan de Marketing

En el plan de marketing se define la estrategia de marketing a implementar en el emprendimiento. En esta etapa se procede a segmentar mercado, determinar tamaño de mercado y mercado potencial, estimar la demanda, definir componentes del marketing mix correspondientes al Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Producto:** Se describe el producto o servicio haciendo referencia a su diseño, características, bondades y calidad. También se describe la calidad de sus servicios anexos como la cantidad, disponibilidad y variedades del producto, atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.
- **Precio:** Se establecen la estrategia y políticas de fijación de precios. La lista de precios se fija en función de la estructura de costos de la empresa, los precios de la competencia, la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados.
- **Plaza:** Corresponde a la estrategia de distribución del producto o servicio, y hacer referencia a cómo se llegará al cliente o consumidor final.

- **Promoción:** Tiene por objetivo diseñar la estrategia para comunicar u dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.

Para el desarrollo de este punto se utiliza como referencia el libro “Plan de negocios”, 2009, de Karen Weinberger Villarán en conjunto con el libro “Music Marketing for the DIY Musician, Second Edition”, 2020, del autor Bobby Borg, con el fin de adaptar las metodologías del marketing al negocio musical.

5.10.3. Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene por fin establecer objetivos, procesos, estándares, activos y presupuesto necesarios para la producción del producto o servicio que se ofrece.

Este está compuesto por las siguientes partes:

- Objetivos de operaciones, que se establecen en función de la demanda estimada y la capacidad de producción disponible.
- Actividades previas al inicio de la producción, que contempla el diseño y prueba de producto o servicio, definición de aspectos técnicos de producto o servicio, determinar la ubicación de la empresa, y el diseño y distribución de las instalaciones
- Proceso de producción del bien o servicio, lo que contempla definir flujo de operación del bien o servicio, establecer estándares de calidad y determinar factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

El plan propuesto está estructurado según el libro “Plan de negocios”, 2009, de Karen Weinberger Villarán, por lo que se incorporarán los procesos propios del negocio musical tomando como referencia el libro “Artist Management for the Music Business, Fourth Edition”, 2018, del autor Paul Allen.

5.10.4. Plan de Recursos Humanos

Se definen las funciones requeridas en el negocio, las habilidades y conocimientos de cada función, los cargos permanentes o temporales de la empresa, el organigrama del emprendimiento, las políticas de selección y administración del personal, y el presupuesto de remuneraciones. Este plan se diseñará con la referencia del libro “Plan de negocios”, 2009, de Karen Weinberger Villarán.

5.10.5. Plan Financiero

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

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

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{f_t}{(1 + \delta)^t} - I_0$$

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

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

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

La tasa de descuento se calcula mediante el modelo CAPM a través de la siguiente formula:

$$r_i = r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta$$

- r_f : Tasa libre de riesgo
- r_m : Rentabilidad de mercado esperada
- β : Coeficiente de riesgo de la industria

Además, el plan financiero considera un análisis de riesgos y sensibilidad del proyecto donde se determinan cuáles son las variables que más influyen en la rentabilidad del proyecto, proponiendo acciones concretas para mitigar el riesgo asociado.

Para esto, se usarán como referencia los libros "Plan de negocios", 2009, de Karen Weinberger Villarán, en conjunto con "Diseño y Evaluación de Proyectos", 2010, de Eduardo Contreras y Christian Diez.

6. METODOLOGÍA

La metodología para llevar a cabo los objetivos declarados considera los siguientes puntos.

6.1. Análisis del entorno externo

1. Análisis PEST

Analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en que se desenvolverá el plan de negocios, relacionados a la industria musical en Chile.

2. Análisis de cinco fuerzas de Porter

Analizar cada uno de los factores de la industria que pueden afectar en la rentabilidad del proyecto de acuerdo con las Cinco fuerzas de Porter, estos son: Amenaza de nuevos competidores, Capacidad negociadora de los proveedores, Capacidad negociadora de los clientes, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre empresas.

Luego de estos análisis se concluirá acerca de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno del proyecto, debido a que estas son las dos componentes del análisis FODA que se hacen cargo de la situación externa de la empresa.

6.2. Benchmarking

Se identificarán tipos de empresas de servicios de gestión personalizada en la industria musical como en otras industrias, para posteriormente caracterizar el funcionamiento general de cada una de las empresas identificadas, concluyendo puntos claves de su funcionamiento que pueden ser replicables en el proyecto propuesto.

6.3. Investigación de mercado

Se realizará una investigación de mercado con el objetivo de validar y cuantificar la oportunidad de negocio, levantando información para la definición del modelo de negocios respecto a la caracterización del segmento objetivo de artistas emergentes y la posterior estimación de demanda.

Para lo anterior, se plantea la formulación de una encuesta dirigida a artistas musicales residentes en Chile. La difusión de la encuesta se hará mediante publicación en grupos de redes sociales donde se conglomeren artistas emergentes chilenos y mensajes directos a los artistas.

Para el cálculo del tamaño de la muestra representativa se utiliza un nivel de confianza de 95%, error de 10%, tamaño de población de 3.620 y variabilidad máxima de 50%, de acuerdo con lo expuesto en el punto 5.5 del Marco Conceptual. De esta forma, se determina que el tamaño de muestra requerido es de al menos 94 respuestas.

Una vez alcanzado el tamaño de muestra representativa, se analizarán los datos para ser utilizados en la definición del modelo de negocios y la estimación de demanda.

6.4. Producto Mínimo Viable (PMV)

Se implementará un Producto Mínimo Viable con el objetivo de validar la siguiente hipótesis: El apoyo en gestión y marketing aumenta la popularidad de los artistas.

El PMV corresponderá a una asesoría de marketing a 1 artista emergente chileno para algún lanzamiento de canción próximo. Luego se medirá el crecimiento en popularidad del artista tras la asesoría, utilizando como métrica principal el aumento de reproducciones en Spotify y YouTube en el periodo. Por último, se concluirán sobre los principales aprendizajes del proceso.

6.5. Modelo de Negocios

Se describirá el modelo de negocios de la solución propuesta, usando la metodología Business Model Canvas, es decir, describiendo los siguientes 9 módulos.

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relación con clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costes

6.6. Plan Estratégico

Se definirán la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del emprendimiento, para orientar el desarrollo de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero.

6.7. Plan de Marketing

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

6.8. Plan de Operaciones

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

Luego se modelarán los principales procesos de producción a través de flujogramas, para finalmente definir métricas e indicadores relevantes del área.

6.9. Plan de Recursos Humanos

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

6.10. Plan Financiero

Se desarrollará el Flujo de caja del proyecto, para lo que se debe estimar cada una de las componentes que la integran como lo son: ingresos, costos, inversión necesaria y definición de la estrategia de financiamiento del proyecto. Las estimaciones realizadas no deben considerar el IVA.

Con el flujo de caja completado, se realizará un análisis de rentabilidad calculando el VAN y la TIR del proyecto de acuerdo con una tasa de descuento calculada con el modelo CAPM. Luego se realizará un análisis de sensibilidad del proyecto, donde se calculará el VAN considerando posibles cambios en factores relevantes para el éxito del proyecto como la demanda o distintas definiciones de precios.

7. ALCANCES

El proyecto se enfocará en el funcionamiento de la música popular o actual, descartando del análisis las dinámicas de la música docta o clásica.

Quedan fuera de análisis propuesto la valoración artística de las componentes del proyecto relacionadas con obras musicales, debido a que escapa de los conocimientos impartidos en la carrera. Dado esto, el proyecto se remite a desarrollar un plan de operaciones que desarrolle el proceso de reclutamiento de artistas, sin profundizar en los atributos artísticos para evaluar calidad musical.

Por último, el proyecto tiene a Chile como lugar de realización, por lo cual la investigación y estimaciones realizadas serán dadas exclusivamente bajo el contexto chileno, ya que no sería pertinente extrapolar el análisis realizado a otros países debido a las diferencias culturales y económicas existentes en cuanto a la industria musical, inclusive entre países de la región, y tampoco será factible la extensión del área de estudio considerando la fecha límite del presente trabajo.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

8.1. Análisis PEST

Entorno Político

Dentro de las regulaciones más relevantes del sector musical en Chile, se encuentra la Ley 17.336 sobre Propiedad Intelectual, la cual, en su apartado de derechos de autor, protege los derechos de los autores por el solo hecho de la creación de una obra, lo cual incluye obras musicales. Esto implica la obligatoriedad de contar con autorización del autor de la obra, por ejemplo, una canción, para utilizarla públicamente como sucede en las radioemisoras. En Chile, el monopolio de esta labor la tiene la Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD) quien es la encargada de recolectar el dinero por derecho a utilizar obras musicales con fines comerciales, ya sea en radioemisoras, locales comerciales o eventos.

Por otro lado, se encuentra la Ley 19.928 sobre Fomento de la Música Chilena, que considera una serie de políticas con el fin de promover la prosperidad de la música nacional. Dentro de las políticas de beneficio directo a los músicos chilenos se encuentran las siguientes.

- En 2015 entró en vigor la obligación por parte de las radioemisoras que se desempeñen en el país de emitir al menos un 20% de música nacional en su programación diaria, porcentaje del cual al menos un 25% debe ser destinado a composiciones o interpretaciones musicales grabadas los últimos 3 años y composiciones o interpretaciones con identificación local o regional. Una de las mayores críticas a esta norma, es que no considera fiscalización de su cumplimiento por parte de las radioemisoras, por lo que la cantidad de multas cursadas desde su publicación es prácticamente nula.
- En 2020 entró en vigor la ley que entrega exenciones de pago de IVA a conciertos y eventos musicales de carácter masivo efectuados por artistas extranjeros, que cuenten con al menos un telonero chileno.
- Implementación del “Fondo de la Música” de manera anual, el cual durante el año 2021 entregó más de 2.300 millones de pesos chilenos a 336 iniciativas relacionadas con la industria musical para apoyar la formación, producción, distribución y difusión musical en Chile, siendo una fuente de financiamiento relevante para la industria.

Para el aprovechamiento de estas medidas, se abren espacios de oportunidad para que los actores de la industria puedan generar redes con radioemisoras y productoras de eventos, además de poder obtener una inyección de recursos por parte de los fondos concursables exclusivos para el sector. Por lo tanto, una actividad relevante a realizar de manera anual por las empresas del sector corresponde el desarrollo lo más completo posible de las postulaciones a estos fondos.

Entorno Económico

Del año 2000 al 2020, Chile ha triplicado su PIB llegando a 250 mil millones de dólares (Banco mundial, 2020) y según el ODMC, al año 2016 las industrias creativas representaban aproximadamente un 2,1% del PIB nacional y en particular el sector de la música representaba aproximadamente un 0,2% del PIB del país al año 2015. De esta manera, el crecimiento económico de Chile ha repercutido positivamente en el sector musical, el cual ha multiplicado por 17 sus ventas entre 2005 y 2018, pasando de 145 mil a 2,5 millones de UF (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020), propiciado en gran medida por aumento de los conciertos de artistas extranjeros en Chile. Esto ha llevado a un aumento en las empresas del sector que en 2005 eran 140 y a 2019 llegaron a ser 633 empresas en el sector, transformándose en una industria atractiva para la conformación de empresas. Sin ir más lejos, como es posible apreciar en la figura 9, al año 2019 un 82% de las empresas del sector eran microempresas y un 13% pequeñas empresas, cantidad que dista de las cifras nacionales considerando el resto de los sectores productivos, donde al año 2017, un 44% de las empresas en Chile correspondían a microempresas y un 46% a pequeñas empresas (Ministerio de Economía, 2017). Uno de los factores que puede influir en esta tendencia, son las bajas barreras de entrada existente en el sector musical.

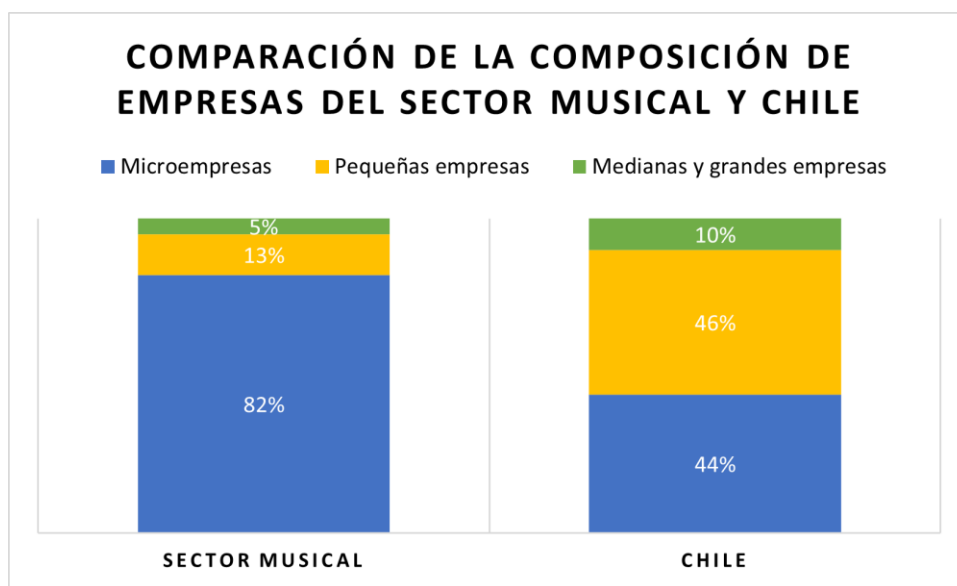


Figura 9: Comparación de la composición de empresas del sector musical y Chile.
Fuente: Elaboración propia, con datos del Ministerio de Economía de Chile y ODMC.

La inflación en Chile en el periodo 2011-2020 ha tenido un promedio anual de 3,1% (Inflation.eu, 2020), lo que es una cifra saludable para la estabilidad económica del país y por consecuencia es beneficioso para el sector musical.

Por otro lado, del 2006 al 2017 ha disminuido la incidencia de la pobreza en el país de 29,1% a 8,6% (Casen, 2017), y la tasa de desocupación al mes de julio del 2021 fue de 8,9% (INE, 2021), pero se espera que disminuya al ir relajándose las medidas sanitarias tras la pandemia de Covid-19. Este contexto representa un beneficio para la industria

musical en Chile ya que estas tendencias producen que la disposición a pago de la población por actividades recreativas se vea aumentada en el tiempo.

Sin embargo, según el Observatorio Digital de la Música Chilena, se estima que las pérdidas del sector musical en el año 2020 fueron alrededor del 80%, producto de la prohibición de eventos musicales debido a la pandemia de Covid-19, siendo de los sectores económicos más golpeados por las medidas sanitarias.

La figura 10 representa la evolución de las ventas del sector cultural en Chile entre 2005 y 2014, tomando 65 códigos del Servicio de Impuestos Internos asociados al rubro. En el gráfico se comparan las ventas del sector, con las ventas totales de la economía chilena, donde es posible apreciar que el crecimiento del sector cultural se encuentra correlacionado con el crecimiento de la economía nacional.

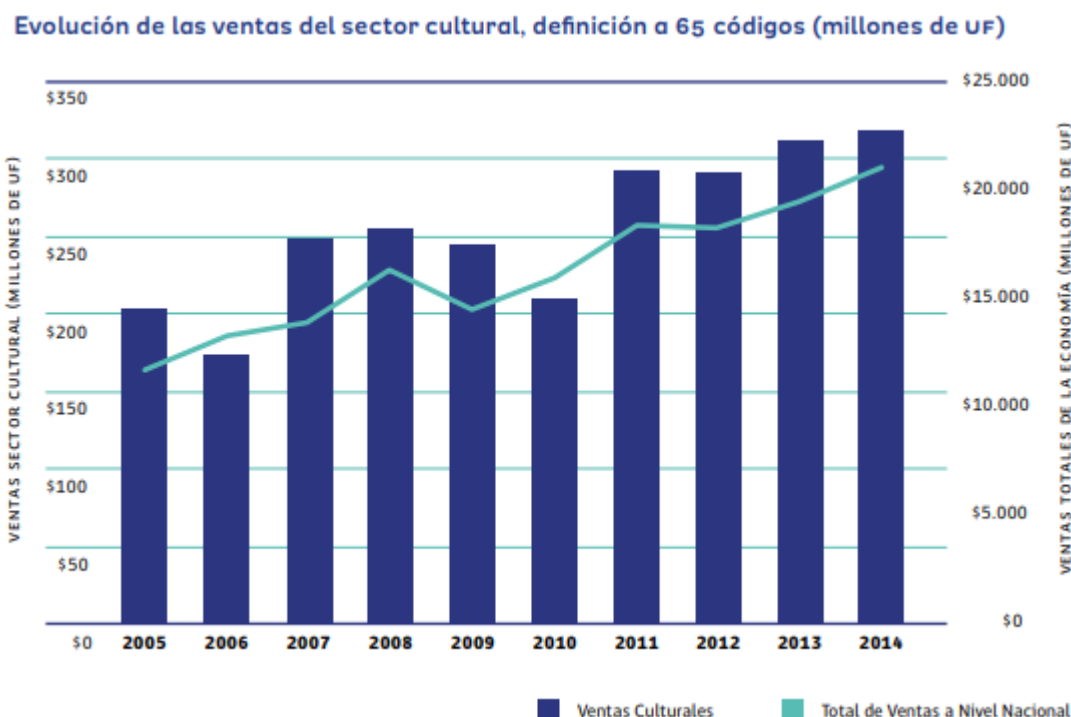


Figura 10: Evolución de las ventas del sector cultural en Chile (2005 - 2014).
Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016.

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

Por lo tanto, se puede concluir que la situación económica del sector musical es dependiente a las condiciones económicas del país, es decir, al existir buenas tendencias económicas el sector económico se ve muy beneficiado, sin embargo, cuando las condiciones económicas empeoran, el sector se ve afectado.

Las medidas para mitigar este riesgo serían mantener un modelo de negocios flexible donde sea posible diversificar las fuentes de ingresos en caso de empeorar la situación económica a nivel país, adaptándose a los cambios drásticos en el mercado.

Entorno Social

Según datos del INE, en Chile al año 2019 había una población de 19.107.216 habitantes y para 2035 se proyecta que sean 21.137.769 habitantes. La esperanza de vida de vida al nacer al 2019 era de 80,7 y se proyecta para 2035 aumente a 83,5. Además, al 2019, el ingreso mediano era de \$401.000 y el ingreso medio de \$620.500, uno de los más altos de la región. De esta manera, el mercado chileno es bastante acotado en comparación a otros países de la región como México o Colombia, sin embargo, la ventaja está en la mayor disposición a pagar existente en la población respecto a otros países de la región.

En cuanto a la situación laboral de los músicos en Chile, existen datos preocupantes tales como que un 60% de los músicos y profesionales del área gana menos de \$166.000 (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020), cifra que es menos de la mitad de la mediana nacional. Por otro lado, un 56% de los músicos declara tener otra fuente de ingresos, cifra mayor al 37% del resto de la población que posee una segunda actividad laboral (Observatorio Digital de la Música Chilena, 2020). Estos datos dan cuenta de la precariedad laboral que viven los trabajadores de la música en Chile, y considerando que la rotación laboral en Chile alcanzó 26,7% durante el primer trimestre de 2019 (Trendic, 2019), produce que el sector de la música se pueda ver bastante perjudicado por la fuga de talentos a otros sectores productivos más estables y con mayores ingresos.

Según la Encuesta Nacional de Participación Cultural, al 2017, un 76,7% de los encuestados declaró escuchar música grabada con frecuencia diaria. Si embargo este porcentaje aumenta en los segmentos etarios más jóvenes, siendo un 87% para las personas entre 15 y 29 años y un 79,4% para personas entre 30 y 44 años.

Por otro lado, un 55,4% de los encuestados reportó escuchar radio diariamente, perdiendo popularidad en el segmento entre 15 y 29 años donde este porcentaje disminuye a 38,8%. Mientras que para los segmentos mayores a 30 años se supera el 59%, reflejando una mayor resistencia de los jóvenes chilenos hacia la radio, debido probablemente al avance de los medios digitales.

En la misma encuesta mencionada, un 30% declaró haber asistido a conciertos de música popular o actual en los últimos 12 meses, el 35% declaró haber asistido alguna vez en la vida, exceptuando los últimos 12 meses y otro 35% declaró nunca haber asistido a un concierto de música popular. De quienes declaran haber asistido en los últimos 12 meses, un 41,6% corresponde a personas de entre 15 y 29 años, y un 36,7% de entre 30 y 44 años, sumando un 78,3% entre ambos segmentos, dejando en evidencia la preferencia de esta actividad por la población más joven.

Sin ir más lejos, entre los años 2015 y 2019 se contabilizaron más de 15,5 millones de asistentes a espectáculos de música en vivo en Chile, y un aumento de 14,5% entre los años 2015 y 2018 con un promedio anual de 3.1 millones de asistentes, aproximadamente. Solo disminuyendo en 2019 debido al estallido social de octubre de 2019 que paralizó las actividades culturales en los últimos 2 meses del año. Además,

cabe mencionar que, en promedio, aproximadamente el 40% de los asistentes a eventos de música en vivo corresponden a asistentes de eventos gratuitos (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021).

En el año 2018 la Región Metropolitana acumuló un 54% de los asistentes a conciertos en el país, seguida por la Región del Biobío con y la Región de Valparaíso, ambas con un 11%. Sin embargo, un 77% de los asistentes a conciertos pagados del país se concentraron en la Región Metropolitana debido a la presencia de eventos de gran escala como Lollapalooza que reunió a más de 250 mil asistentes el año 2019. Respecto a los eventos gratuitos, la Región Metropolitana concentra solo un 29% de los asistentes a nivel nacional, mientras que Bio Bío y Valparaíso concentran el 18% y 12% respectivamente. Por otro lado, existen regiones donde casi la totalidad de su asistencia corresponden a eventos gratuitos, como en las regiones de Arica y Parinacota (93%), O'Higgins (84%), La Araucanía (89%), Los Ríos (79%), Ñuble (87%) y El Maule (87%), esto debido a la existencia de los festivales de verano que se realizan en múltiples localidades de Chile, siendo uno de los pocos espacios de música en vivo en algunas regiones del país (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021).

Y, ¿aproximadamente cuanta música Chilena escucha Ud.?

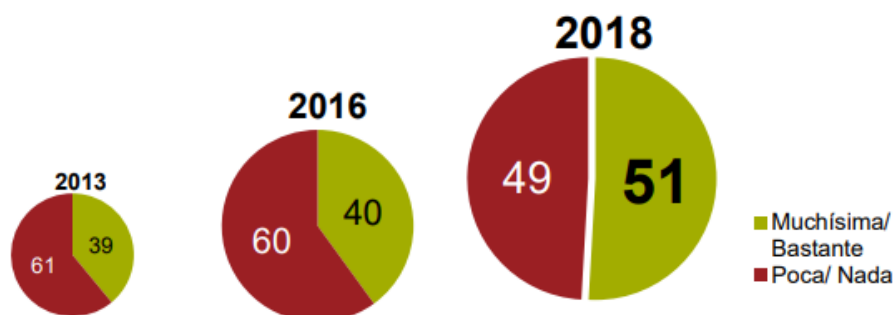


Figura 11: Y, ¿aproximadamente cuanta música Chilena escucha Ud.?.
Fuente: SCD, GFK ADIMARK, 2018.

Según el Estudio Música Chilena 2018 realizado por SCD y GFK ADIMARK, desde 2013 a 2018 ha aumentado la proporción de la población que escucha bastante o muchísima música chilena, sin embargo, un 49% afirmaba escuchar poco o nada, como se aprecia en la Figura 11. De este porcentaje, un 49,1% afirmó escuchar poco o nada de música chilena debido tiene poca difusión o no sabe dónde encontrarla. A pesar de esto, un 64% de los encuestados declararon agradecerles la música nacional, estableciendo mayor disposición al consumo de contenido local.

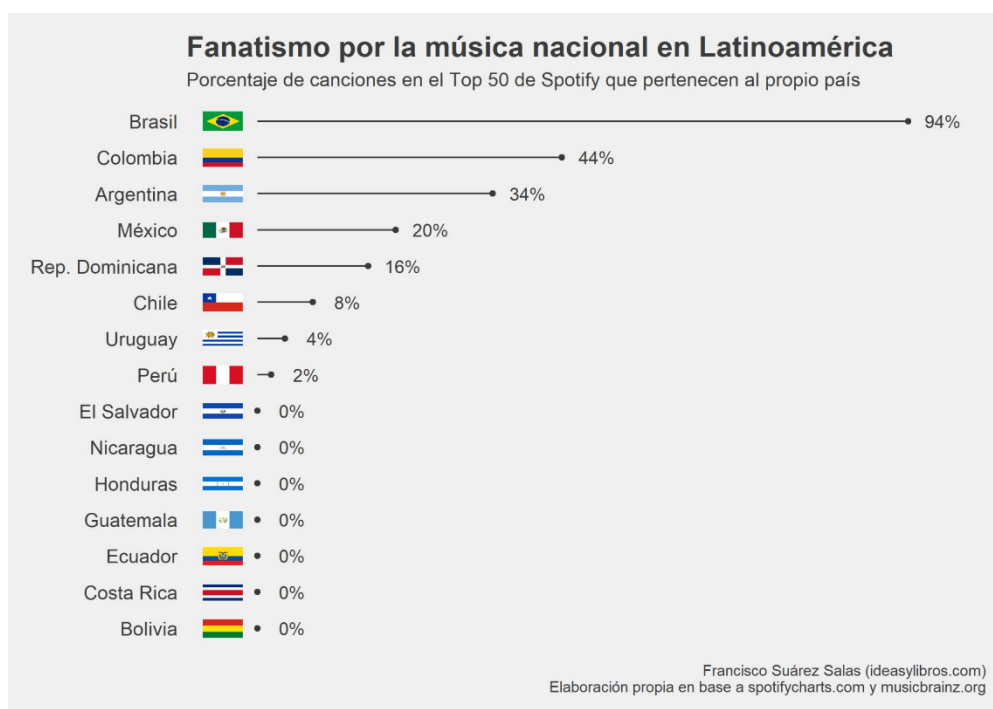


Figura 12: Fanatismo por la música nacional en Latinoamérica.
Fuente: Francisco Suárez Salas, 2021.

Como se aprecia en la figura 12, en una semana de abril de 2021, solo un 8% de las canciones que integraban el Top 50 de Spotify en Chile pertenecían a artistas locales, lo que comparado con otros países de la región como Colombia con un 44% de presencia local en su Top 50, Argentina con un 34% o México con un 20%, deja en evidencia la escasez de consumo de musical local en Chile.

Por lo tanto, la sociedad chilena cuenta con altos hábitos de consumos de música, tanto grabado como en vivo, y aunque aún existe bajo consumo de música nacional, este interés ha ido aumentando los últimos años y se espera que se mantenga esta tendencia. Para mitigar este riesgo se propone una mejora en los métodos de segmentación para llegar a la mayor cantidad posible de público interesados en la música local.

Entorno Tecnológico

Entre los años 2013 y 2020 el uso de internet en Chile ha experimentado un aumento sostenido. En el año 2013 el 58% de la población utilizaba internet, cifra que incrementó para el 2017 llegando a un 72,2%, mientras que para el año 2020 se estima ese valor alcance el 80%. Además, al 2018, un 70% de la población del país utilizaba internet desde un teléfono móvil (Emarketer, 2018).

Estas cifras impactan en el sector musical ya que el consumo de música, películas, videojuegos, radio y televisión por la web es la segunda forma más popular de uso de internet (solo después de la utilización de buscadores) donde el 85,6% de los usuarios de internet en Chile utiliza la red para ello, teniendo un aumento de 8,5% respecto a 2015. Además, los menores de 39 años superan el 88% en porcentaje de uso (Fundación País Digital, 2020).

Respecto al consumo de música a través de internet, se estima que un 7,3% de la población mundial utilizó alguna plataforma de streaming como Spotify, Deezer o Apple Music, y se espera que esta cifra aumente a 11,6% para el año 2025 (Spotify, 2020). Sin ir más lejos, desde el año 2013 ha incrementado fuertemente los ingresos globales de la música en streaming, superando al formato físico de discos, llegando a representar al año 2020 un 62% de los ingresos de la música grabada en el mundo y un 84% en Latinoamérica, simbolizando la principal forma de consumo de música en la región y en Chile.

Este cambio en los hábitos de consumo de música ha impactado en la digitalización de gran parte de los procesos ligados a la industria, desde la utilización de software para la producción musical por parte de productores musicales y artistas, también plataformas de distribución digital para incorporar contenido a las principales plataformas de streaming, y herramientas de gestión de proyectos musicales. De este modo, como menciona el ingeniero acústico Patricio Gaete, la posibilidad de realizar grabaciones independientes profesionales o en Home Studio sumado al acceso a las distintas plataformas donde promocionar estos trabajos, han estado más al alcance de los músicos emergentes (Gaete, 2020), por lo que se ha facilitado el acceso a la creación musical gracias al avance tecnológico y la propagación de estas tecnologías en el mundo.

Por otro lado, han surgido diversas plataformas de streaming, sistemas virtuales para la compra de entradas a conciertos o plataformas de análisis de datos relacionados a la industria, en donde herramientas como *blockchain* están facilitando la generación de contratos inteligentes logrando disminuir la necesidad de intermediarios que resguarden el valor de sus contenidos. Además, los algoritmos de inteligencia artificial han permitido categorizar mejor los gustos de los consumidores y ofrecerles acceso a nuevos contenidos sin necesidad que los busquen (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021).

De acuerdo con la empresa mexicana *Pro Indie Music*, las 2 principales dificultades de la tecnología en la industria musical latinoamericana son:

1. Resistencia o miedo al cambio por parte de la industria musical ante la posibilidad de que las soluciones tecnológicas reemplacen puestos de trabajo.
2. Rechazo hacia la tecnología por parte de sectores tradicionales, lo que puede generar una brecha entre los niveles de desarrollo de géneros musicales que tendrán menos oportunidades de desarrollarse en la industria

Desde Programa de aceleración para emprendimientos musicales en Chile; Bizarro Labs, señalan que hay grandes oportunidades respecto a tecnologías en base a *blockchain* y avances en materia de análisis de datos, inteligencia artificial y modelos proyectivos (Observatorio Digital De La Música Chilena, 2021).

De esta forma, se hace fundamental que las empresas del sector estén atentas a los avances tecnológicos que se presentan, para integrarlos en los procesos de producción, distribución y difusión de contenidos musicales, con el fin de aprovechar de mejor manera el avance en la accesibilidad de la población por contenido musical.

8.2. Análisis de cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

Existe alta amenaza de nuevo competidores, ya que las barreras de entrada a la industria son bastante accesibles. Según Germán Torres, presidente de IMI Chile, las principales barreras de entrada corresponden a presupuesto de inversión para proyectos musicales, contactos en el medio y conocimientos de la industria. El presupuesto necesario para la realización de proyectos musicales se ha hecho bastante más accesible gracias a la aparición de los fondos concursables estatales para agentes del sector musical. La formación de contactos en el medio se ha facilitado debido a la conformación de gremios en el sector, lo que ha beneficiado la colaboración y formación de redes entre los actores del medio. Por último, los conocimientos de la industria se reconocen como un factor clave para el éxito de los proyectos que se emprenden en el sector, sin embargo, basta con un entendimiento general del complejo funcionamiento de la industria musical, lo cual se puede obtener de experiencia laboral en el medio o estudios informales a través de internet, para llegar a un nivel de conocimiento que permita entrar en la industria.

Capacidad negociadora de los proveedores

Los principales proveedores de la industria son los estudios de grabación, las distribuidoras de música y algunos canales de marketing pagados como por ejemplo las redes sociales.

En el caso de los estudios de grabación en Chile, específicamente en la ciudad de Santiago, el dato más actualizado que se encuentra disponible apunta que al año 2014 existían 69 estudios de grabación en Santiago (IMI Chile, 2016), cifra que se estima ha ido en aumento debido al crecimiento de la industria nacional. Sin embargo, al realizar una búsqueda rápida en Google es posible percibir una alta competencia en este rubro debido a que posiblemente la oferta existente supera la demanda directa por estos servicios, además de haber un bajo costo por cambiarse de proveedor, por lo que cuentan con una baja capacidad negociadora.

Respecto a los distribuidores de música o agregadores digitales, cuya labor es la publicación del contenido musical en las principales plataformas digitales, existe una amplia variedad de competidores en este ámbito con costo nulo al cambiarse de proveedor ya que es un servicio virtual, por lo que cuentan con una baja capacidad negociadora.

En cuanto a los canales de marketing pagados donde el propósito es llegar a un público específico, existe un alto costo al cambiar de proveedor ya que se dificultaría la llegada al público potencial. Sin embargo, estos canales principalmente digitales poseen tarifas bastante estandarizadas, por lo que cuentan con capacidad de negociación media.

De esta forma la capacidad negociadora de los proveedores es media baja.

Capacidad negociadora de los clientes

Dentro de los clientes de los servicios de gestión para artistas se encuentran los mismos artistas, los oyentes de música y los organizadores de eventos en vivo.

En el caso de los artistas y bandas nacionales, existe una alta cantidad (más de 3.600 en Chile) por lo que cuentan con baja capacidad negociadora cuando negocian contratos con servidores de gestión ya que les representa una buena oportunidad para el desarrollo de sus carreras.

Respecto a los oyentes de música, estos cuentan con una infinidad de contenido musical a su disposición, teniendo la posibilidad de consumir libremente la música de su elección a través de plataformas de streaming u otros medios, por lo que su capacidad negociadora es rotundamente alta.

En cuanto a los organizadores de eventos en vivo, representan una demanda acotada para la gran oferta de artistas y bandas musicales en el país dispuestos a presentarse en cualquier evento donde tengan la oportunidad, por lo que cuentan con una alta capacidad negociadora. Sin ir más lejos, al año 2019 se contabilizaron 7.406 recitales en todo Chile (SCD, 2020), para los más de 3.600 artistas chilenos con presencia en Spotify, lo que a priori parece ser insuficiente para la mayoría de los artistas que aún no cuentan con una demanda de presentaciones en vivo que les permita vivir de la música.

Por lo cual, la capacidad negociadora de los clientes es media alta.

Amenaza de productos sustitutos

El sustituto de los servicios de gestión para artistas es la propia autogestión de los artistas y bandas nacionales, sin embargo, esta opción les representa un gasto energético en acciones donde deben invertir altas horas y no cuentan en general con los conocimientos acordes, por lo que existe una amenaza media de esta opción.

Por otro lado, el sustituto del contenido musical nacional es por defecto la música extranjera, donde la industria chilena queda al debe al existir cierta preferencia del público por el contenido internacional.

En el caso de los eventos musicales en vivo, los sustitutos que existen son los eventos de otras disciplinas que integran las artes escénicas, como los espectáculos de comedia o danza, entre otros, que no representan una gran amenaza ya que la música se encuentra bien posicionada en el mundo de las artes, donde según la Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017, la música actual con un 30% de participación en tal año, solo es superada por el cine (43,4%) y la compra de artesanía (34%), superado a la danza (20,9%), exposiciones de arte (16%), teatro (14,2%), circo (13,6%) y música clásica (6,1%) .

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos en la industria representa un nivel medio.

Rivalidad entre empresas

Según Germán Torres, presidente de IMI Chile, no existe un alto nivel de competencia entre las organizaciones del sector porque la industria musical chilena aún se encuentra en etapa de crecimiento, por lo que, al contrario, se evidencia un alto nivel de compañerismo entre las empresas del sector.

Bajo este contexto, el desafío de la industria musical chilena es lograr el posicionamiento de la música nacional para el público por sobre el contenido extranjero impulsado en su mayoría por los sellos majors (Universal Music, Sony Music, Warner Music), los que representan solo a 7.500 artistas a nivel global (IFPI, 2019), de los más de 3 millones de artistas disponibles en Spotify (Rolling Stone, 2020) y al 2016 poseían casi el 70% de la cuota de mercado mundial de música grabada: Universal Music Group (28.9%), Sony Music Entertainment (22.4%) y Warner Music Group (28.9%).

A través de este análisis se ha logrado identificar que la industria musical en Chile cuenta con una rentabilidad media, ya que la alta amenaza de nuevos competidores y capacidad negociadora de los clientes se ve regulada por la baja rivalidad entre empresas y la baja capacidad negociadora de los proveedores. Sin embargo, es posible proponer formas de atenuar las amenazas percibidas a través de la definición de una ventaja competitiva con la que a los nuevos competidores les sea más difícil hacer frente, y una propuesta de valor que tenga como objetivo el aumento en popularidad de los artistas que permita generar un posicionamiento con tal de atenuar la alta capacidad negociadora del público de la música y los organizadores de eventos que cuenta con una gran variedad de opciones a su disposición.

8.3. Oportunidades y Amenazas

Para concluir, se describen las principales oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Oportunidades

- Hay una tendencia al aumento de ingresos de la industria por el crecimiento de las plataformas streaming, lo que se ha facilitado en Chile tras el aumento del uso de internet en Chile llegando a un 80% de la población en 2020. Por otro lado, el streaming favorece la internacionalización de los proyectos musicales.
- Las políticas públicas del país favorecen la difusión de música nacional. Además, existen 2.300 millones de pesos al año en fondos públicos destinados hacia el sector musical.
- El mercado chileno tiene una alta disposición a pago en comparación a otros países de la región.
- Hay un alto interés en la música en general por parte de la población, especialmente en menores de 44 años. Además, ha aumentado el interés por la música chilena en los últimos años.
- Un 30% de la población asiste al menos a un concierto al año, reflejando un alto interés por la música en vivo, y en condiciones pre-pandemia, existía aumento en el número de conciertos y festivales de verano, realizado por organismos públicos a lo largo del país.

- Han aumentado en las innovaciones tecnológicas del sector en los últimos años, por lo que existe mayor facilidad para el acceso a la creación musical. Además, se abren espacios para la incorporación de análisis de datos, inteligencia artificial y modelos proyectivos para la industria.
- Existe baja rivalidad entre empresas del sector.

Amenazas

- El sector está compuesto por un alto porcentaje de microempresas, llegando a 82% en 2019. Esto genera una alta sensibilidad del sector a las condiciones económicas del país.
- Hay una baja tasa de crecimiento de la población proyectada para Chile en los próximos años, en comparación a otros países de la región.
- El sector musical se caracteriza por la inestabilidad laboral, lo que facilita la fuga de talentos hacia otros sectores productivos.
- Hay una alta centralización de eventos musicales en la Región Metropolitana, disminuyendo el desarrollo de la música en vivo en las regiones del país.
- El 49% de la población escucha poco o nada de música chilena, debido principalmente a la poca difusión o no saber dónde encontrarla.
- En general, existe resistencia de parte de la industria ante soluciones tecnológicas.

9. BENCHMARKING DE SOLUCIONES SIMILARES

Se realizó un benchmarking de soluciones similares al proyecto propuesto para poder conocer el modelo de distintos tipos de organizaciones tanto en la industria musical como en otras industrias.

9.1. Industria musical

Sellos discográficos

Los sellos discográficos son organizaciones encargadas de grabar, distribuir y promocionar el contenido musical de sus artistas asociados. De esta manera, los sellos trabajan para comercializar la marca del artista y maximizar las ventas que se generan producto de la distribución musical, conciertos, merchandising, entre otros (Exploration.io, 2021).

En el caso que el sello discográfico se haga cargo de la producción musical, también obtendrá ingresos por derechos de autor al intervenir en la creación de la obra musical.

Dentro de las ventajas de este modelo es que poseen rango de acción sobre toda la cadena de valor de la música, sin embargo, para lograr tal nivel de integración se debe contar con especialistas en todas las áreas.

Al año 2021, existen 49 empresas de este tipo afiliadas al gremio de la industria musical chilena IMI Chile, destacando uno de los sellos chilenos más reconocidos como Quemascabeza, que ha logrado posicionar distintos artistas chilenos con

reconocimiento nacional como Pedro Piedra, Gepe, Javiera Mena, Gianluca y Princesa Alba. Por otro lado, los considerados sellos majors; Sony Music, Universal Music y Warner Music, son empresas transnacionales con mayor presupuesto y más profesionales especializados que sus competidores chilenos, por lo cual tiene mayor poder de negociación para el fichaje de artistas posicionados en el medio nacional.

La principal diferencia de los sellos discográficos con la solución propuesta se basa en que los sellos generalmente se hacen cargo de la producción musical de manera interna. Sin embargo, para la solución propuesta no se ve necesario profundizar en este ámbito ya que se cuenta con una alta capacidad negociadora con la oferta de estudios de música existentes específicamente en Santiago de Chile, por lo que es posible externalizar este aspecto ya que no es un punto clave en la propuesta de valor del emprendimiento más centrada en el ámbito del marketing.

Agencias de management musical

Las agencias de management ayudan a los artistas a desarrollar sus proyectos musicales, lo que corresponde a la gestión del proyecto y finanzas, creación de estrategias, administración del equipo de trabajo y organización del proceso creativo. De esta forma, las agencias de la coordinación y planificación para el éxito de los proyectos musicales para aportar al crecimiento de los artistas y maximizar las ventas.

También es muy común que estas agencias se dediquen a booking, es decir, conseguir y cerrar conciertos para los artistas, e incluso se pueden ofrecer los denominados contratos 360, donde se manejen todos los aspectos correspondientes a un proyecto musical (booking, prensa, management, editorial, publishing, marketing, servicios de representación artística, entre otros) para diversificar las fuentes de ingresos (Nodes Mexico, 2016).

En 2021 hay 11 empresas chilenas que se reconocen de este tipo afiliadas a IMI Chile, las que se han desligado del modelo clásico de sellos discográfico, focalizándose en la gestión de los proyectos musicales. Entre ellas se encuentran:

- Armónica
- Algarrobo
- Lanzallamas
- Sultán
- Somos persona
- Ceguera
- Casa Robot
- Mauco Records
- Humo de Temu
- Tomate Música
- Caída Libre

Lo que diferencia a la solución propuesta en el presente trabajo con la mayoría de las agencias de management es el enfoque en marketing propuesto, donde se pretende abordar esta área de la manera más profesional posible, a través de la utilización de

metodologías profesionales de marketing, entendiendo este punto como un factor clave para el desarrollo de proyectos musicales.

Agencias de booking musical

Una agencia de booking musical se encarga de la venta y comercialización de presentaciones y shows, bajo las condiciones pactadas entre un manager y el artista que representa, rescatando un porcentaje de los tratos gestionados. Los dos principales objetivos de una agencia de booking musical es:

- La búsqueda del mayor número de presentaciones posibles.
- Acordar las mejores condiciones logística y económicas posibles para las presentaciones del artista (Rivera, 2021).

Estas agencias tienen la ventaja de enfocarse exclusivamente en el agendamiento de presentaciones, lo que corresponde a la mayor fuente de ingresos de la industria, por lo que presentan mayor eficiencia de trabajo. Sin embargo, tienen la desventaja de no profundizar en el desarrollo profesional del artista, sin poder influir en su crecimiento, lo que produce menor control sobre la demanda.

Las organizaciones asociadas a IMI Chile que declaran ejercer esta labor son:

- Armónica
- La Unión
- Jungla Music
- Interdimensional
- Algarrobo
- Lanzallamas
- Sultan Records
- Somos Persona
- Ceguera Records
- Casa Robot
- Mauco Records
- Humo de Temu
- Tómate Música
- Caída Libre

El emprendimiento propuesto se diferencia de las agencias de booking comunes en la prestación de un servicio mucho más personalizado y a largo plazo, donde se pretende impactar en el aumento de demanda de presentaciones en vivo a través de la gestión y planeación del marketing de cada artista, a diferencia de las agencias de booking que solo se encargan del agendamiento de fechas sin intentar intervenir en el aumento en popularidad de los artistas.

Agencias de marketing musical

Las agencias de marketing musical se encargan de desarrollar un conjunto de estrategias de promoción y difusión, con el fin de que un proyecto musical sea lo más exitoso

posible. Estas agencias reciben un pago directo por el servicio ofrecido ya sea a artistas, sellos u otras organizaciones (Alternativa Representa, 2017).

Este tipo de empresa tiene como ventaja el exclusivo enfoque en ofrecer servicio de marketing para artistas a cambio de una remuneración, pudiendo mantener eficiencia en los procesos con mayor facilidad. Sin embargo, tiene la desventaja de ser una línea de negocio poco explorada en la industria, existiendo incertidumbre ya que la magnitud de la oportunidad de negocio no se ha validado completamente.

Empresas de Chile que realizan este servicio son:

- Promomúsica
- Cactus Music
- Merca
- Masclever
- Tómate Música

El emprendimiento propuesto pretende diferenciarse de resto de las agencias de marketing musical otorgando un servicio lo más profesional posible desde el punto de vista metodológico y teniendo a disposición los recursos necesarios para este propósito tales como herramientas para el análisis de datos, entre otras.

Distribuidoras digitales de música

Las distribuidoras digitales de música, también conocidas como agregadores digitales, son el intermediario entre el artista o el sello discográfico, y los servicios de streaming y las tiendas de música en Internet, por lo que su principal misión es subir música a múltiples servicios digitales como Spotify, Amazon Music o al canal oficial del artista en YouTube (Hervás, 2021).

Las distribuidoras se centran solo en la gestión de la música grabada y en general corresponden a plataformas automatizadas para el proceso, perdiendo personalización al artista. Entre estas plataformas de este tipo más conocidas a nivel mundial se encuentran: DistroKid, CDBaby, iMusician, Indiefy, TuneCore, ONErpm, Ditto Music, Amuse, AWAL y Spinnup (D'Urso, 2020).

A diferencia del emprendimiento propuesto, las distribuidoras se enfocan solo en la publicación y distribución de la música grabada en las distintas plataformas de música, sin intervenir en los procesos de la música en vivo que representan la mayor parte de los ingresos en la industria musical.

En cuanto a las soluciones de la industria musical, es posible observar que existen organizaciones que combinan varios de los modelos de negocios anteriormente mencionados pudiendo ofrecer distintos servicios en torno a proyectos musicales y diversificando sus fuentes de ingresos, lo que se ha hecho necesario en una industria musical chilena en crecimiento y que por lo tanto, el mercado para líneas de negocios distintas a la música en vivo, puede no ser suficiente para la mayoría de las empresas del rubro en el país.

9.2. Otras Industrias

Aceleradora de negocios

Son organizaciones que invierten capital semilla y brindan asesoría a startups con potencial de crecimiento, con el fin de reducir el riesgo de los emprendimientos en etapas tempranas.

Una aceleradora de negocios, al igual que un fondo de Venture Capital, busca retornos por sus inversiones en startups. En promedio, invierten entre 20 mil dólares y 150 mil dólares, para darle el impulso inicial a las empresas. Este monto puede venir a cambio de una participación entre el 6% y 10% en el equity del startup. Por ejemplo:

- 500 Startups México invierte 60 mil dólares por 10% del equity.
- Rockstart Colombia invierte 65 mil dólares por 8% del equity.
- Y Combinator invierte 150 mil dólares por 7% del equity.

Las aceleradoras invierten en etapas más tempranas de desarrollo, por lo tanto, buscan disminuir el riesgo con mentorías y asesorías a los equipos de trabajo en temáticas como metodologías, marketing, tecnología, entre otros. Su propósito es que las empresas sean lo suficientemente atractivas para un levantamiento de capital posterior (Startupeable, 2020).

Estas empresas aportan con financiamiento y conocimientos a emprendimientos que consideran con alto potencial de crecimiento, de manera similar a la solución propuesta con artistas musicales.

Consultoras de empresas

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría de empresas se define como un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones, depositando su total confianza en los profesionales internos o externos a la empresa, que tienen como objetivo ayudar a que las necesidades de determinada organización se adapten a los planes estratégicos que se llevan a cabo a través del asesoramiento y de la toma de decisiones del consultor (Urzúa Vega, 2011).

Existen consultoras especializadas en distintos ámbitos, entre ellos gestión y marketing, las que utilizan herramientas específicas de la materia para asesorar y encontrar soluciones a los problemas del negocio, cobrando una tarifa por el servicio entregado a las empresas solicitantes.

Una de las desventajas de este servicio es que emprendimientos con pocos ingresos, en general no están en posición de invertir en consultaría.

Agencias de marketing digital

Las agencias de marketing digital se encargan de diseñar estrategias de marketing online integral para un negocio y llevarlas a cabo, cobrando a las empresas por el servicio

entregado. Principalmente trabajan Campañas Digitales, Redes Sociales, Inbound Marketing y Marketing de contenidos (Cardona, 2020).

Además, las agencias de publicidad digital realizan otras tareas en favor de las organizaciones, como crear estrategias de comunicación, alinear los objetivos comerciales del negocio, preparar los contenidos que se hayan planificado, y realizar evaluación de las campañas realizadas. Hoy en día ha cobrado mucha relevancia el análisis de datos en el mundo del marketing digital, ya que esta disciplina aporta con el procesamiento de datos para capturar insights que ayuden a la mejor planeación y éxito de estrategias de marketing (Arroba System, 2021).

Como conclusión del benchmarking, se tiene que el booking de eventos corresponde a una de las mayores fuentes de ingresos para las empresas del sector, pero para el éxito de los proyectos musicales también se hace necesaria la máxima personalización en la gestión. Además, el marketing en la música es uno de los factores a abordar cuando se habla de gestión y en ese aspecto es importante incorporar el análisis de datos como una herramienta clave, tal como se está implantando en el desarrollo de marketing en otras industrias. Por último, se buscará replicar un modelo similar al de las aceleradoras de negocios, pero ligado a proyectos musicales en donde se evalúe y seleccione a artistas con alto potencial de crecimiento para aportar inversión y obtener posteriormente un porcentaje de sus ganancias.

10. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se diseñó una encuesta dirigida a artistas chilenos, con el objetivo de obtener información para la caracterización de este segmento y de esta forma poder validar y cuantificar la oportunidad de negocio detectada, lo que será utilizado en la estimación de demanda del proyecto.

Luego del diseño del listado de preguntas (presente en el Anexo A), se realizó la aplicación de la encuesta mediante un formulario de Google y se difundió a través de publicación en grupos redes sociales de artistas chilenos y mensajes directos a artistas mediante Instagram, donde se ofreció un premio de \$20.000 a sortear entre los encuestados a modo de incentivo para responder.

La encuesta estuvo aproximadamente 1 mes disponible y obtuvo 99 respuestas, superando el umbral de 94 respuestas necesarias para obtener una muestra representativa con un 95% de confianza y 10% de error declarado en la metodología. A continuación, se presentan resultados y conclusiones dada la aplicación de la encuesta.

10.1. Caracterización de los artistas encuestados

Se realizaron preguntas con el fin de caracterizar a los artistas encuestados según atributos demográficos, artísticos y profesionales.

Respecto a los principales géneros musicales incursionados por los artistas encuestados (puede ser más de un género por artista), un 45,5% afirma hacer Pop, 42,4% Trap, 34,3% R&B, 32,3% Reggeaton y 27,3% Indie.

Además, el 62,2% de los encuestados residen en la región Metropolitana y un 18,4% en la región de Valparaíso.

Por otro lado, un 40,6% de los encuestados se encuentra en el segmento etario entre 20 y 24 años, seguido por el segmento de entre 15 y 19 años con 21,5% y el segmento de entre 25 y 29 años con 20,2%.

Además, un 54,6% inició su carrera después de 2019, por lo que representan una muestra altamente emergente, donde un 56.5% de los encuestados tiene 10 o menos canciones publicadas.

El promedio de oyentes mensuales en Spotify de los encuestados es de 1.731. Sin embargo, el 45.5% tiene menos de 100 oyentes mensuales.

¿Tienes apoyo por parte de un Sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?

99 respuestas

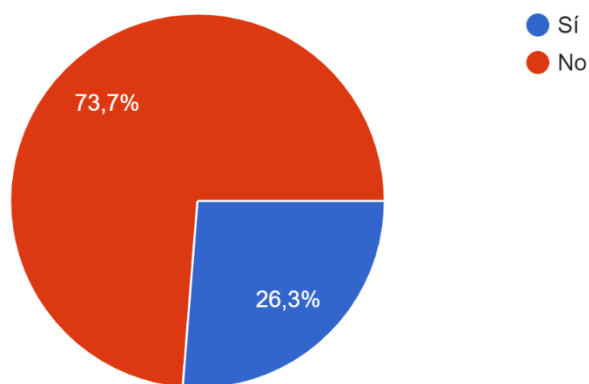


Figura 13: ¿Tienes apoyo por parte de un Sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?

Fuente: Elaboración propia.

Un 73,7% de los encuestados afirmó no contar con apoyo de un sello discográfico u organización similar para el apoyo en la gestión de sus carreras, demostrando un alto nivel de autogestión en el medio.

10.2. Interés y Satisfacción en servicios de apoyo a la gestión de carrera

¿Te gustaría contar con el apoyo de un sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?

73 respuestas

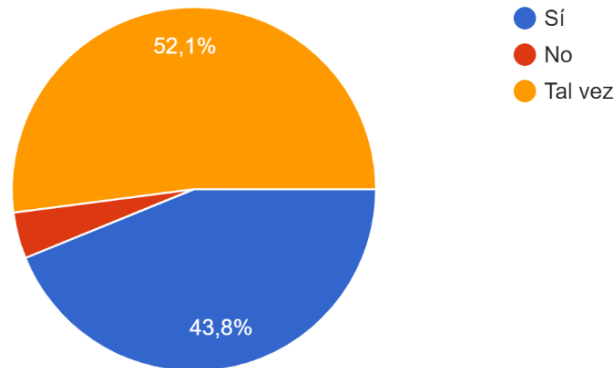


Figura 14: ¿Te gustaría contar con el apoyo de un sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?

Fuente: Elaboración propia.

Un 43,8% de los encuestados que no contaban con apoyo en la gestión de su carrera por parte de un sello discográfico o similar, afirmaron que les gustaría tener apoyo de este tipo. Además, un 52,1% respondió “Tal vez”, pero en la siguiente pregunta donde se consulta por las razones de su repuesta anterior, gran parte de quienes optaron por esta opción explican que este interés dependería de qué tanto se podrían beneficiar con el trato a realizar, destacando el apoyo de los sellos discográficos para el impulso de proyectos musicales, pero teniendo cierta desconfianza con la pérdida de autonomía que esto pudiera significar. De esta forma, se hace relevante tomar en consideración este punto para gestionar de buena manera la confianza en los artistas.

¿El apoyo que recibes por parte de tu sello discográfico u organización similar satisface tus expectativas?

26 respuestas

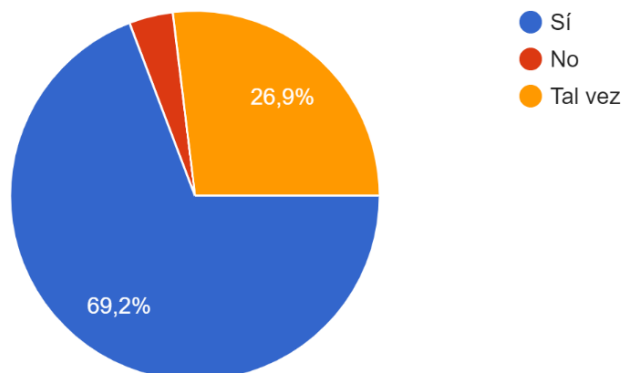


Figura 15: ¿El apoyo que recibes por parte de tu sello discográfico u organización similar satisface tus expectativas?

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se observa que entre quienes cuentan con el apoyo de un sello discográfico o similar, un 69,2% afirma estar satisfecho con este servicio, exhibiendo el alto valor que los servicios de gestión entregan a artistas.

10.3. Demanda por Shows en Vivo

Se realizaron preguntas para conocer la demanda que reciben los artistas para presentarse en vivo y las condiciones económicas que poseen.

¿Cuántos SHOWS EN VIVO has presentado en el último mes?

99 respuestas

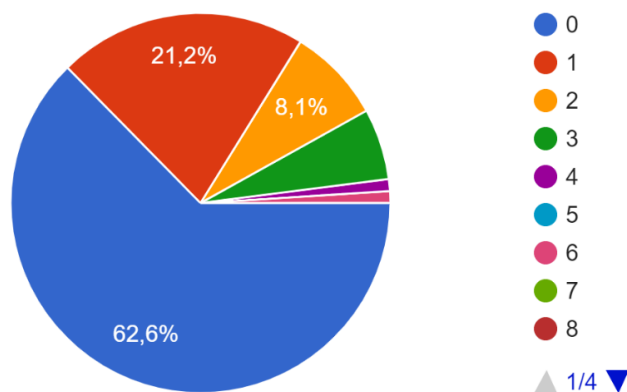


Figura 16: ¿Cuántos SHOWS EN VIVO has presentado en el último mes?

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de shows en vivo presentados el último mes por los artistas encuestados es de 0,66. Sin embargo, si se pregunta por el periodo anterior a la pandemia (para quienes iniciaron su carrera 2019 o antes) este promedio sube a 1,6 presentaciones por mes. Esto varía según el apoyo de sello discográfico o similar, ya que quienes cuentan con este apoyo presentaban 2 shows al mes en promedio, y quienes no contaban con este apoyo presentaban solo 1,42 shows.

En cuanto a la disponibilidad para presentaciones en vivo, los encuestados afirmaron estar dispuestas a presentar como máximo 4,1 shows a la semana (promedio de la muestra).

¿Cuánto es lo mínimo que estás dispuesto a recibir por presentarte en un SHOW EN VIVO REMUNERADO?

98 respuestas

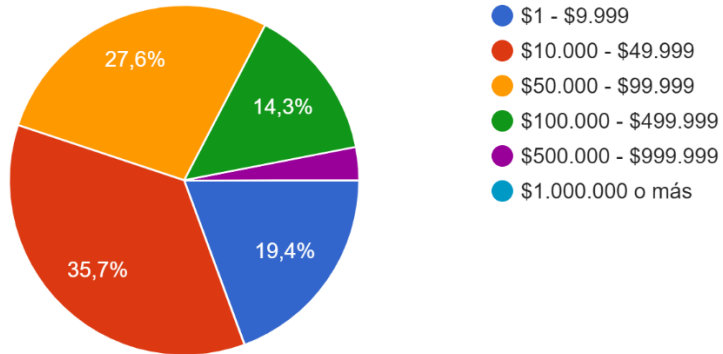


Figura 17: ¿Cuánto es lo mínimo que estás dispuesto a recibir por presentarte en un SHOW EN VIVO REMUNERADO?

Fuente: Elaboración propia.

El cobro mínimo promedio de los encuestados por presentar un show en vivo es de \$107.754, pero el 55,1% señala que su mínimo cobro sería menor a \$50.000, demostrando una baja capacidad de negociación de gran parte de los encuestados.

10.4. Marketing y difusión

Se realizaron preguntas para conocer el estado de los artistas en el ámbito de marketing y difusión.

¿En cuál de las siguientes áreas crees necesitar más apoyo (económico y profesional) para el crecimiento de tu carrera?

99 respuestas

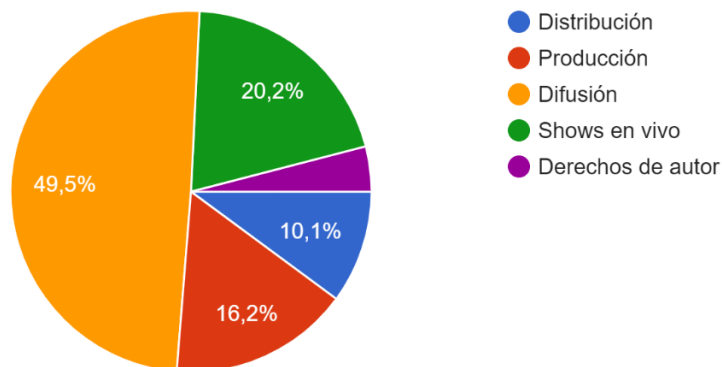


Figura 18: ¿En cuál de las siguientes áreas crees necesitar más apoyo (económico y profesional) para el crecimiento de tu carrera?

Fuente: Elaboración propia.

El 49,5% de los encuestados afirmó que el área en que necesitan más apoyo, tanto económico como profesional para el desarrollo de sus carreras, corresponde a la difusión, denotando una oportunidad insatisfecha en esta área.

También se preguntó cuáles eran las estrategias de difusión y promoción más empleadas, donde la alternativa más popular entre los encuestados era la alta actividad en redes sociales, aplicada por un 73,7% de los encuestados. Alternativas de alcance como pago por publicidad en redes sociales o contacto a medios de comunicación del sector eran aplicadas por entre el 53% y 56% de los encuestados, quedando más relegadas.

¿Cuánto dinero destinas a difusión y promoción por lanzamiento actualmente?

98 respuestas

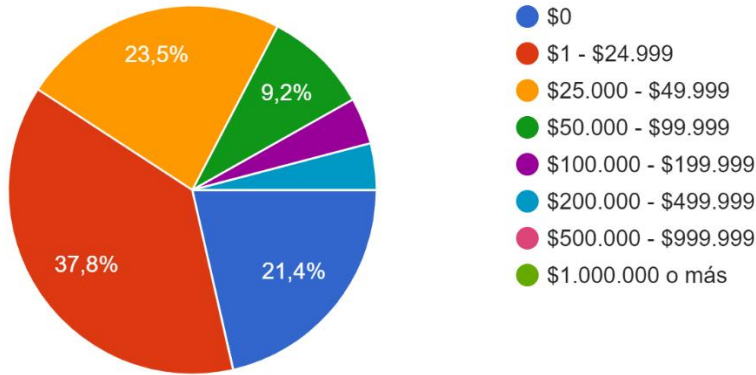


Figura 19: ¿Cuánto dinero destinas a difusión y promoción por lanzamiento actualmente?
Fuente: Elaboración propia.

Además, se consultó cuánto dinero destinan los artistas a difusión y promoción por lanzamiento actualmente, donde un 21,4% no destina recursos a este ítem, otro 37,8% destina menos de \$25.000 y un 23,5% destina entre \$25.000 y \$49.999, donde solo un 17,4% de los encuestados invierte \$50.000 o más, reflejando la baja inversión en este punto.

¿Te gustaría recibir asesoramiento para la elaboración de tu plan de marketing?

99 respuestas

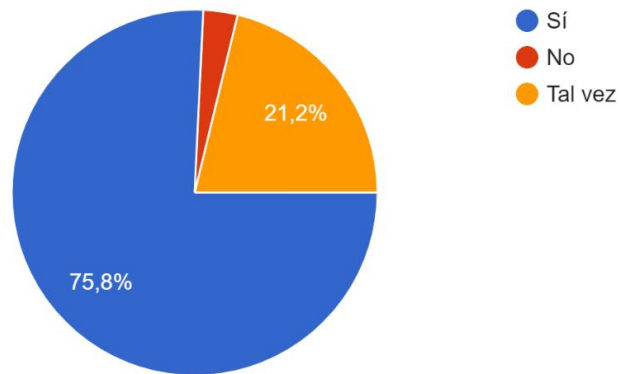


Figura 20: ¿Te gustaría recibir asesoramiento para la elaboración de tu plan de marketing?
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 75,5% de los encuestados afirmó que le gustaría recibir asesoramiento para la elaboración de sus planes de marketing, reflejando un gran interés de los artistas por esta solución.

Si tu respuesta anterior fue Sí ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el diseño de un plan de marketing profesional y personalizado a tus necesidades y presupuesto?

90 respuestas

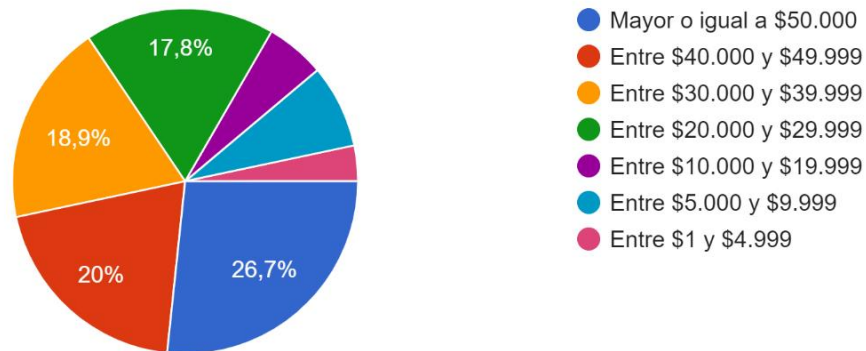


Figura 21: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el diseño de un plan de marketing profesional y personalizado a tus necesidades y presupuesto?
Fuente: Elaboración propia.

Para quienes mostraron interés en el servicio de diseño de plan de marketing profesional y personalizados a las necesidades y presupuesto del artista, se consultó sobre la disposición a pago por este servicio donde se obtuvo una disposición promedio de \$36.258 y el 46,7% de los encuestados pagaría más de \$40.000. Se observa que la disposición a pago por este servicio refleja la necesidad de los artistas por contar con una planificación profesional de sus lanzamientos musicales.

Como conclusión de la investigación de mercado, se puede aseverar que la difusión es el área donde los artistas necesitan más apoyo tanto económico, como profesional. Además, en general los artistas están interesados en ser apoyados por un sello discográfico o servicio de gestión similar, siempre y cuando se genere la confianza necesaria y se procure no tener pérdida de autonomía como artista. Por otro lado, la mayoría de los artistas declara que les gustaría ser asesorados para la elaboración de su plan de marketing, validando la necesidad detectada en los artistas.

11. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)

Como se mencionó en la descripción y justificación del proyecto, el emprendimiento propuesto trata de un servicio de gestión personalizada de artistas musicales, donde se otorgue una inversión adecuada y un trabajo de gestión y marketing acorde a cada artista, con el fin de acelerar el crecimiento y posicionamiento de ciertos artistas con potencial, lo que les permitirá focalizar su tiempo en el proceso creativo y mejorar sus ingresos, donde el emprendimiento rescatará una comisión por este servicio.

Además, según la encuesta realizada a artistas se pudo extraer que los artistas chilenos si están interesados en recibir asesoría profesional en marketing, e incluso están dispuestos a pagar por este servicio.

Con el fin de validar que el apoyo en gestión y marketing influye en el aumento de la popularidad de los artistas a través de Producto Mínimo Viable (PMV), se buscó a un/a artista que tenga programado un lanzamiento de canción en el corto plazo para asesorar y apoyar con un plan de marketing de su lanzamiento.

De esta manera, se tomará como métrica principal para medir la popularidad; el aumento en el número de reproducciones en las plataformas Youtube y Spotify.

La búsqueda de artista se realizó mediante la intermediación de la cuenta de Instagram @nexaicl, la cual se dedica a la difusión de artistas emergentes chilenos. Se preguntó a través de las Instagram stories de @nexaicl, si había artistas con lanzamientos en el mes de octubre de 2021 e interés en una asesoría gratuita para su plan de marketing. Dentro de los/las artistas con interés en la propuesta se optó por la artista Lainaa debido a que se trataba de la artista con mayor popularidad en Spotify, con 855 oyentes mensuales y más de 9.500 streams en Spotify y 14.500 en YouTube, lo que representaba un alto potencial de la artista para aumentar su popularidad con ayuda en marketing.

11.1. Características de la artista

La artista chilena Lainaa tiene 21 años y actualmente reside en la comuna de La Florida, Región Metropolitana. Se desenvuelve en géneros como en Dance Hall y Pop urbano. Había iniciado su carrera musical en 2018 con el nombre de Lina, pero relanzó su carrera en mayo de 2021 con el nombre de Lainaa. Cuenta con 2 canciones publicadas en Spotify y YouTube, llamadas "Brillandome" y "En La Nave". El día de la reunión de asesoría (15 de octubre de 2021) contaba con 9.500 streams en Spotify y 14.500 en YouTube aproximadamente.

11.2. Lanzamiento

El lanzamiento por tratar se denomina “Otro Flow Session Vol. 10” interpretada por Lainaa y producida por T One Six. La canción se encasilla dentro del género Trap, con estilo de Drill Trap. La canción tiene como fecha de lanzamiento el día 20 de octubre de 2021 a las 22:00 horas.

11.3. Asesoría

La primera reunión de asesoría se realizó el día 15 de octubre de 2021. El objetivo era recopilar la información necesaria para el desarrollo del plan de marketing. Esta información es:

1. Declaraciones estratégicas
 - a. Definición como artista (Género, Influencias)
 - b. Visión (¿Cómo quiero estar en 3 años?)
 - c. Características del Mercado (Artistas similares)
 - d. Características del Público objetivo

2. Lanzamiento
 - a. Características de la canción
 - b. Planificación preliminar de lanzamiento
 - c. Presupuesto
 - d. Objetivos

Con la información recopilada se generó un documento resumen del plan de marketing, elaborado con base a la metodología propuesta en el libro Music Marketing for DIY Musician, Second Edition del autor Bobby Borg. Este plan contiene las respuestas a las definiciones estratégicas para ser aplicadas a largo plazo, como también la estrategia de promoción para el lanzamiento para aplicarse en el corto plazo. Este documento se encuentra en el Anexo B y contiene los siguientes puntos:

1. Biografía
2. Visión
3. Mercado
4. Estrategia de marca
5. Estrategia de promoción de lanzamiento.

Basado en el modelo AIDA se planearon estrategias para las etapas de:

- a. Atención
- b. Interés
- c. Deseo
- d. Acción

Se plantearon acciones específicas para el lanzamiento como la distribución del presupuesto disponible, medios de comunicación y creadores de contenido a contactar, y estrategias para crear expectativa del lanzamiento.

11.4. Resultados

Luego de la realización de la asesoría de marketing y generación del documento de plan de marketing para lanzamiento, a 2 meses del lanzamiento de la canción se observó como resultado el crecimiento de reproducciones totales en YouTube de 14,5 mil a 35,6 mil, siendo más del doble que los que estaban registrados al momento del lanzamiento y logrando la última canción 6.352 reproducciones, como se observa en la figura 22.

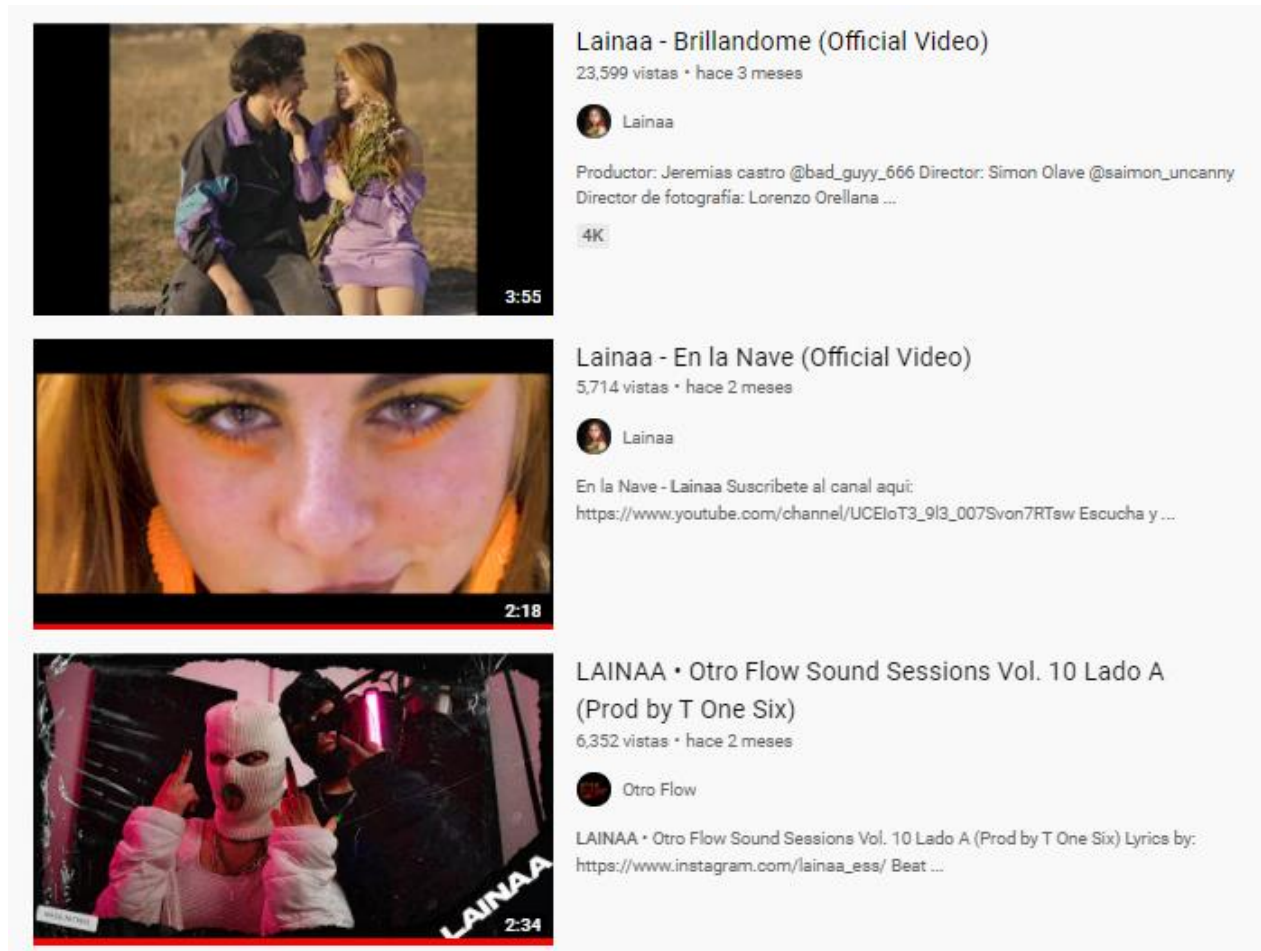


Figura 22 : Videos en YouTube de Lainaa a 23 de diciembre de 2021.
Fuente: YouTube, 2021.

Por otro lado, en Spotify aumentaron las reproducciones totales de 9,5 mil al día del lanzamiento a 20,4 mil en los siguientes 2 meses, como se puede notar en la figura 23. Sin embargo, la última canción no ha superado las 1.000 reproducciones, esto debido a que la artista tenía interés en que las acciones de marketing tuvieran como objetivo redireccionar el tráfico a YouTube ya que ahí la canción contaba con video, pero el público de YouTube no ha podido ser llevado a Spotify. Esto último puede ser debido a que corresponden a públicos distintos al ser distintas plataformas, por lo que en un futuro se propone que las acciones de marketing se enfoquen en incentivar al usuario a la reproducción de la canción en la plataforma de su preferencia.




Populares				
1		En la Nave	17.812	2:17
2		Brillandome E	2614	3:07
3		Otro Flow Sound Session... E		2:33

Figura 23: Canciones en Spotify de Lainaa a 23 de diciembre de 2021.
Fuente: Spotify, 2021.

11.5. Aprendizajes

Entre los principales aprendizajes dada la aplicación del PMV, se encuentran:

- Se obtuvieron buenos resultados en YouTube, pero no tanto en Spotify, debido a que el plan potenció más la primera plataforma. Por lo tanto, se propone incorporar en el plan incentivos para el usuario de modo que puedan escuchar la canción en la plataforma de música de su preferencia y no solo YouTube.
- La artista no contaba con mayores conocimientos respecto a publicidad en plataformas como Instagram y YouTube, por lo que tuvo dificultades para llevar a cabo el plan. Ante esto se propone que el servicio solucione esta problemática a través de la proporción de tutoriales para llevar a cabo esto o incorporar la ejecución del plan dentro del servicio.
- La artista agradeció el espacio donde pudo profundizar en declaraciones estratégicas de largo plazo, a pesar de no estar relacionado directamente con la planificación del lanzamiento a corto plazo, entendiendo que estas declaraciones generan un aporte para la estrategia de posicionamiento de marca a abordar por la artista en el futuro.
- El tiempo entre la asesoría al lanzamiento era acotado (5 días), descartando estrategias relacionadas al prelanzamiento que requieren de mayor planificación como lo sería la coordinación de entrevistas en medios de comunicación o grabación y publicación de tráiler de la canción. Además, produjo una concentración del trabajo en un corto periodo. Se propone que, de ser posible, la asesoría sea realizada entre 1 mes y 2 semanas antes del lanzamiento.

12. MODELO DE NEGOCIOS

Para la definición del modelo de negocios, a continuación, se describe cada uno de los módulos del Business Model Canvas.

12.1. Segmento de Clientes

Dado que el negocio pretende colaborar en la llegada de artistas musicales de Chile al público de la música, es que se plantean 4 segmentos de clientes distintos:

Artistas asociados

Según la encuesta realizada, un 73,7% de los encuestados afirmó no contar con apoyo de un sello discográfico u organización similar para la gestión de sus carreras. Sin embargo, de este grupo un 43,8% afirma que si les gustaría tener apoyo de este tipo, y un 52,1% respondió “Tal vez”, donde gran parte de quienes optaron por esta opción destacan el apoyo de estas organizaciones para el impulso de proyectos musicales, pero tienen cierta desconfianza con la pérdida de autonomía que esta opción pudiera significar.

Por lo tanto, este segmento corresponde a artistas musicales residentes en Chile que trabajen de forma independiente, se especialicen en los géneros musicales más populares del país como la música urbana y pop, tengan alto potencial de crecimiento reflejado en un sonido musical auténtico, capacidad productiva para generar al menos 6 singles al año, y además necesiten apoyo profesional y personalizado en la gestión de sus carreras, ya sea en el ámbito de management, booking de eventos y marketing.

Artistas externos

Como se detectó en la encuesta realizada, un 75,8% de los encuestados le gustaría ser asesorado para la elaboración de sus planes de marketing. Por lo que este segmento corresponde a artistas que necesiten apoyo profesional para la elaboración de su plan de marketing y están dispuestos a pagar por este servicio.

Oyentes de música

Corresponde al público que consume música de forma diaria que, según la Encuesta Nacional de Participación Cultural, al 2017, corresponde a un 76,7% de los chilenos, donde además un 30% de la población afirma asistir a al menos 1 evento musical al año (en condiciones pre-pandemia). Estos representan a los consumidores finales del contenido musical generado por los artistas asociados.

Productoras de eventos musicales

De acuerdo con el análisis de entorno realizado, se pudo detectar que la música en vivo corresponde a la principal fuente de ingresos de la industria (aproximadamente un 80% de las ventas del sector), por lo cual es necesario considerar al segmento de las productoras de eventos musicales, las cuales corresponden a organizaciones que se encargan de la coordinación de espectáculos que tienen como foco la exhibición de artistas musicales hacia el público.

12.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se entrega es proporcionar una gestión personalizada a artistas musicales, utilizando metodologías profesionales de marketing que se adapten a cada artista para llegar de la mejor forma a su público, y de esta manera ayudar a solucionar la falta de apoyo profesional y económico de artistas chilenos en materia de difusión.

A continuación, se presenta el conjunto de productos y servicios que se entrega a cada segmento:

- **Artistas asociados:** Se les entregará un servicio de gestión integral de su carrera, haciéndose cargo de todas las acciones administrativas y de marketing que conlleva el trabajo artístico y proporcionando financiamiento para llevar a cabo estas acciones.
- **Artistas externos:** Se les entregará una asesoría profesional y personalizada para el diseño de su plan de marketing, a través de una reunión y un documento que contenga este plan.
- **Oyentes de música:** Tendrán a disposición el contenido musical de los artistas asociados.
- **Productoras de eventos musicales:** Se les entregará las presentaciones de los artistas asociados para ser exhibidos en sus eventos.

12.3. Canales

Los canales para interactuar con los segmentos de clientes son los siguientes:

- **Sitio web:** Este canal se utilizará para dar a conocer la empresa a los distintos segmentos de mercado, donde se expondrá información relevante de la misma, tales como el catálogo de artistas asociados, descripción de los servicios ofrecidos y la opción para contratar estos servicios.
- **Redes sociales:** Para la llegada al público y artistas externos, se tendrá presencia en las principales redes sociales como lo son Instagram, Facebook, Twitter, además de TikTok que ha sido una de las redes sociales con mayor crecimiento en 2020 y 2021, según el medio The Economist.
- **Plataforma de streaming:** Corresponde al principal medio para exhibir el contenido musical de los artistas hacia el público, existiendo diversas plataformas para esto tales como Spotify, YouTube, Apple Music, Tidal, Deezer, SoundCloud, Google Play Music, entre otras.
- **Shows en vivo:** También es un canal relevante para la interacción entre artistas asociados y su público, además de ofrecer la posibilidad de conectar con público nuevo si en estos eventos se presentan otros artistas.
- **Correo electrónico:** Para establecer comunicación con productoras de eventos, artistas asociados y artistas externos, el correo electrónico es un canal que ofrece seriedad para concretar negocios de este tipo.
- **Videollamada:** Corresponde al canal para realizar las asesorías de plan de marketing a artistas externos, aprovechando la accesibilidad de las reuniones virtuales.

12.4. Relación con los clientes

Relación directa personalizada

Se define una relación directa personalizada para el segmento de artistas asociados ya que se trata de una relación de largo plazo, lo que hace necesario el contacto directo para construir confianza y ofrecer una gestión personalizada para cada artista. Además, se procura velar por la autonomía del artista, evitando imponer obligaciones contractuales en caso de inconformidad en el servicio, esto debido a que en la encuesta realizada a artistas se detectó cierta desconfianza por la potencial pérdida de autonomía en caso de ser apoyados por un sello discográfico u organización similar para el desarrollo de sus carreras.

Lo mismo sucede con artistas externos, los cuales dirigen al sitio web para contratar una asesoría en su plan de marketing y se agendará una reunión mediante videollamada donde se recopilarán los antecedentes necesarios para la elaboración de un plan de marketing personalizado del artista.

Mismo tipo de relación se define para el segmento de productoras de eventos dado que los shows en vivo constituyen la principal fuente de ingresos de la industria por lo que es relevante mantener una comunicación directa para asegurar el correcto cierre de estos tratos.

Relación de autoservicio

Se define una relación de autoservicio para el segmento de oyentes, debido a que estos consumen el contenido de los artistas de forma autónoma a través de plataformas de streaming, y lo mismo con la asistencia a conciertos donde asisten luego de la compra de entradas por los canales que definen las productoras de eventos.

12.5. Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos en el caso de artistas asociados corresponde a:

- Porcentaje de los ingresos generados por la distribución digital del contenido en plataformas de música.
- Porcentaje del monto pagado por eventos en vivo coordinado con productoras de eventos.

Para artistas externos, el ingreso corresponde al pago directo del servicio de asesoría para el diseño de planes de marketing personalizados.

El detalle de la estimación de demanda y fijación de precios para cada segmento se especifica más adelante en la sección de Plan de Marketing, y la estimación de ingresos se exhibirá en la sección de Plan Financiero.

12.6. Recursos Clave

Los recursos clave para llevar a cabo la idea de negocio corresponden a:

- Personal especializado en marketing musical y management de artistas (será detallado en la sección de Plan de Recursos Humanos).
- Computadores para cada trabajador.
- Presupuesto para financiar producción musical y ejecución del plan de marketing.
- Métricas y estadísticas de cada artista asociado para la elaboración del plan de marketing, procedentes de plataformas y redes sociales.
- Sitio web.
- Software de Videollamada.
- Oficina para reuniones.

12.7. Actividades Clave

Las actividades clave por realizar para desarrollar la idea de negocios son las siguientes:

- **Diseño de planes de marketing:** Corresponde a la elaboración y diseño de planes de marketing tanto para artistas externos como para artistas asociados y recopilar de la información necesaria para la confección de cada plan.
- **Scouting de artistas asociados:** Búsqueda y reclutamiento de artistas con alto potencial para ser artista asociado, coordinando la redacción y firma de contratos.
- **Management de artistas asociados:** Coordinar producción musical con estudios de grabación, gestionar registro de derechos de autor de canciones, subir canciones a plataformas de música mediante agregadoras digitales, implementar plan de marketing, gestionar presupuesto y finanzas para cada uno de los artistas asociados.
- **Booking de artistas asociados:** Buscar y negociar con productoras de eventos musicales las presentaciones en vivo de los artistas asociados.

12.8. Asociaciones Clave

Las asociaciones clave corresponden a:

- **Estudios de grabación:** Espacios destinados a la creación, grabación y producción de contenido musical.
- **Agregadoras digitales de música:** Se encargan de la distribución de música en las distintas plataformas digitales existentes tales como Spotify, YouTube, Apple Music, Tidal, Deezer, SoundCloud, Google Play Music, entre otras. De esta forma se da acceso a los oyentes al contenido musical de los artistas asociados.
- **Sociedad Chilena de Derechos de autor (SCD):** Esta organización se encarga de la gestión de los derechos de autor en Chile, distribuyendo a los autores los ingresos por este concepto debido el uso comercial de sus obras.
- **Gremios de la industria:** Organizaciones de la industria que fomentan la colaboración y creación de redes entre las empresas del sector. Entre estas organizaciones se encuentra IMI Chile, el gremio de la industria musical independiente más importante de Chile.

12.9. Estructura de Costos

La estructura de costos del negocio está dada principalmente por costos fijos, dentro de los que se encuentran:

- Sueldos del personal.
- Hosting y dominio del sitio web.
- Publicidad y marketing.
- Computadores e internet para cada trabajador
- Arriendo de oficina.
- Grabación y producción canciones.
- Tarifas de agregadoras digitales de música.
- Promoción de lanzamientos de canciones.
- Redacción de contratos para artistas asociados.
- Software de videollamada.
- Plataforma de Métricas de artistas.

Dentro de los costos variables se encuentran la comisión del medio de pago para poder recibir cobros en línea para el diseño de planes de marketing.

La estimación de estos costos será desarrollada en las siguientes secciones, tanto en el plan de marketing, operaciones y recursos humanos.

BUSINESS MODEL CANVAS

<p style="text-align: center;">SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudios de grabación - Agregadoras digitales de música - Sociedad Chilena de Derechos de autor (SCD) - Gremios de la industria 	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de planes de marketing - Scouting de artistas asociados - Management de artistas asociados - Booking de artistas asociados 	<p style="text-align: center;">PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Proporcionar una gestión personalizada a artistas musicales, utilizando metodologías profesionales de marketing que se adapten a cada artista para llegar de la mejor forma a su público, y de esta manera ayudar a solucionar la falta de apoyo profesional y económico de artistas chilenos en materia de difusión</p>	<p style="text-align: center;">RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>Relación directa personalizada para artistas y productoras.</p> <p>Relación de autoservicio para oyentes.</p>	<p style="text-align: center;">SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artistas asociados - Artistas externos - Oyentes de música - Productoras de eventos musicales
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado en marketing musical, análisis de datos y management de artistas - Computadores - Presupuesto para financiar producción musical y ejecución del plan de marketing - Métricas de cada artista asociado. - Software de Videollamada - Oficina para reuniones 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitio web - Redes sociales - Plataforma de streaming - Shows en vivo - Correo electrónico - Videollamada 	
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTE</p> <p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos del personal. - Hosting y dominio del sitio web. - Publicidad y marketing. - Arriendo de oficina - Computadores e internet para cada trabajador - Grabación y producción canciones. - Tarifas de agregadoras digitales de música. 			<p style="text-align: center;">FUENTES DE INGRESO</p> <p>Artistas asociados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de los ingresos generados por la distribución digital del contenido. - Porcentaje del monto pagado por eventos en vivo. <p>Artistas externos:</p> <p>Pago directo del servicio de asesoría para el diseño de planes de marketing personalizados.</p>	

Tabla 2: Modelo Canvas de Negocios.
Fuente: Elaboración Propia.

13. PLAN ESTRATÉGICO

Se define que la empresa tendrá como nombre KA Music y se exhibe el logo que representa la imagen del emprendimiento.



Figura 24: Logo del emprendimiento.
Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se procede a realizar las declaraciones estratégicas del emprendimiento tales como la misión, visión y objetivos estratégicos.

Misión

Somos una empresa dedicada a potenciar la carrera de artistas de música popular en Chile, entregando apoyo en gestión y marketing, mediante metodologías profesionales de marketing que se adapten a cada artista para llegar de la mejor forma a su público. Nuestro objetivo es apoyar el crecimiento de los talentos de Chile con el mayor compromiso y amor por la música posible.

Visión

Ser la empresa líder en gestión de proyectos musicales de música popular en Chile.

Objetivos estratégicos

1. Contar con rentabilidad positiva en un horizonte de 5 años.
2. Tener al menos un 25% del catálogo de artistas asociados con reconocimiento nacional y más de 1 millón de oyentes mensuales en plataformas de streaming, en máximo 5 años.
3. Obtener reconocimiento en la industria musical por influir significativamente en el crecimiento de los artistas apoyados.
4. Aumentar la eficiencia del diseño de planes de marketing, sin perder calidad del servicio, disminuyendo en 50% las horas de trabajo dedicadas a esta labor, en máximo 5 años.

Estas declaraciones estratégicas son el punto de partida para el desarrollo de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero que serán desarrollados en lo que resta de este documento.

14. PLAN DE MARKETING

14.1. Estimación de demanda

Se realizó una estimación de demanda tanto para los servicios entregados a artistas asociados, como el que se entrega a artistas externos.

Artistas asociados

En la siguiente tabla se presenta la cantidad de artistas asociados de 14 organizaciones con características similares al emprendimiento propuesto, relacionados al management y booking de artistas musicales, al mes de octubre de 2021.

Organización	N° Artistas
Armónica	5
Algarrobo music	3
Lanzallamas	5
Sultan Discos	7
Somos persona	6
Ceguera Records	4
Casa Robot	13
Mauco Records	5
Tómate Música	3
Caida Libre	5
Interdimensional	8
Quemasucabeza	10
Ladrado	6
Cactus Music	4

Tabla 3: Número de artistas por organizaciones similares.
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se puede observar que el número de artistas asociados varía de 3 a 13 artistas.

Por otro lado, en la encuesta se notó una alta disposición de artistas para obtener apoyo en gestión, pero la oferta de este servicio es escasa para los más de 3.000 artistas existentes en Chile, por lo que en la práctica cada organización es capaz de decidir la cantidad de artistas asociados que apoyará de acuerdo con sus capacidades. Dado lo anterior y la tabla señalada, entendiendo que se contarán con capacidades similares a las demás empresas del sector, se plantea un crecimiento en los artistas asociados reflejado en la tabla 4, con el objetivo que el crecimiento de artistas asociados vaya en concordancia con el incremento en la experiencia y finanzas de la empresa.

Año	N° Artistas
1	3
2	4
3	6
4	7
5	8

Tabla 4: Número de Artistas asociados por año.
Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la demanda por shows en vivo y streaming de cada artista asociado, se utilizaron datos de la encuesta realizada a artistas, donde se consideraron solo las respuestas de artistas que reflejan apoyo en gestión y marketing, con las siguientes características:

- Apoyo de sello u organización similar.
- Satisfechos con el apoyo de su sello u organización similar.
- Invierten \$50.000 o más por lanzamiento.
- Tienen más de 5 canciones publicadas.

Los artistas con estas características tenían un promedio estimado de 12.000 oyentes mensuales en Spotify. Respecto a su demanda de shows en vivo, se consideró solo a quienes partieron su carrera en 2018 o antes, de modo que estos artistas tuvieran al menos 1 año de carrera antes de que empezara la pandemia para obtener estimaciones en un contexto con normalidad para la realización de eventos masivos. Estos artistas tenían una demanda de 3,5 shows al mes durante el periodo anterior a la pandemia y tenían su cobro por presentarse en vivo es de \$412.500.

A través de la misma encuesta realizada se pudo observar que entre artistas con más oyentes y artistas con menos oyentes, no existían aumentos significativos en la demanda de shows en vivo, pero si existían diferencias en los cobros por presentación. Por lo que se considerará que la demanda mensual de cada artista se mantendrá constante en el tiempo, donde lo que variará será el cobro para presentarse en un evento o show.

Por otro lado, para la estimación de demanda de reproducciones en plataformas de streaming, se consideró un promedio estimado de 12.000 oyentes mensuales en Spotify. De acuerdo con datos de Audio.ad & Qriously, Diskover, Vibrate Music y Musicgateway.com, se confeccionó la siguiente tabla que contiene los porcentajes de uso de plataformas de música en streaming más usadas en Chile y los pagos por reproducción de cada una de estas plataformas.

Plataforma	% de uso	Pago (USD)	Pago (CLP)
YouTube	52,1%	0,0006	0,5
Spotify	43,5%	0,0025	2,0
Google Play Music	15,4%	0,0064	5,2
iTunes	7,8%	0,0065	5,3

Deezer	4,6%	0,0055	4,4
SoundCloud	4,3%	0,0013	1,1

Tabla 5: Porcentaje de uso en Chile y pago promedio de plataformas de música en streaming.

Fuente: Elaboración propia con datos de Audio.ad & Qriously, Diskover, Vibrate Music y Musicgateway.com (1 USD = 807,9 CLP).

De la tabla 5 se puede estimar que las reproducciones totales de un artista son el 290% de las reproducciones que tiene en Spotify. Dado esto, con 12.000 oyentes mensuales en Spotify que realizan 1 reproducción, se tendrían 35.228 oyentes al mes en todas las plataformas de música en streaming.

Para estimar la evolución de oyentes en plataformas de streaming, se estudiaron 20 organizaciones similares y se calculó el promedio de oyentes mensuales en Spotify por artista de cada una de estas, al mes de febrero de 2022 (detalle presente en Anexo C). El promedio de este valor en las organizaciones estudiadas fue de 102.509 oyentes mensuales en Spotify, por lo que multiplicando este valor por 290% bajo el mismo procedimiento realizado anteriormente se obtienen 297.276 oyentes mensuales promedio por artista en plataformas de streaming. De esta forma, se espera que los artistas asociados de KA Music lleguen por lo menos al promedio de oyentes de los artistas de organizaciones similares al año 5, es decir, 297.276 oyentes mensuales, ya que como se pudo observar en el Producto Mínimo Viable, el apoyo en marketing es un factor fundamental para el crecimiento de popularidad de un artista, y dado que el emprendimiento propuesto tiene un foco en este punto, se espera que los artistas asociados de KA Music tengan al menos un rendimiento promedio respecto a organizaciones similares.

Realizando una interpolación lineal entre 35.228 oyentes mensuales para el año 1 obtenido a través de la encuesta, y 297.276 oyentes al mes para el año 5 calculado en base a los oyentes promedio por artista de organizaciones similares, se obtiene una estimación de demanda anual por artista, reflejada en la tabla 6.

Año	Shows	Streaming
1	42	422.731
2	42	1.208.876
3	42	1.995.022
4	42	2.781.167
5	42	3.567.312

Tabla 6: Demanda estimada de shows en vivo y reproducciones en streaming anuales para cada artista asociado.

Fuente: Elaboración propia.

Artistas externos

Según datos del Observatorio Digital de la Música Chilena, a octubre de 2021 existían 3.620 artistas chilenos con presencia en Spotify con al menos 1 oyente. Por otro lado, según la encuesta realizada a artistas chilenos, más del 90% de los encuestados estaba dispuesto a pagar por un asesoría profesional y personalizada para la elaboración de su plan de marketing.

La evolución en el mercado nacional se sustenta en que el precio fijado para este servicio es de \$38.000 con IVA incluido (justificado más adelante en el punto 14.2.3 Precio), por lo que el emprendimiento se enfocaría aproximadamente en el 50,48% de los artistas que según la Figura 21 de la sección Investigación de mercado, están dispuestos a pagar más que \$38.000 (detalle de este cálculo en Anexo D). Dado que en el benchmarking se detectó la existencia de 5 competidores que realizan un servicio similar (Promomúsica, Cactus Music, Merca, Masclever, Tómate Música), se pudo investigar los servicios de 4 de las 5 empresas competidoras, detallando el precio (sin IVA) y servicio en la siguiente tabla.

Empresa	Precio	Detalle del servicio
Promomúsica	\$130.000	Estrategia de posicionamiento de 1 lanzamiento en radios y medios digitales.
Cactus Music	\$160.000	8 sesiones de 1 hora para realizar plan de marketing.
Merca	\$300.000	Diseño de estrategia de prensa, redacción y envío de 2 comunicados de prensa, Gestión de publicaciones y 2 horas de asesoría en manejo de RRSS.
Tómate Música	\$80.000	Asesoría y desarrollo de plan de marketing. Incluye redacción de comunicado de prensa, envío a medios de comunicación ligados al Hip-Hop y RAP.

Tabla 7: Detalle de precio y servicio de empresas competidoras.

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de la web de cada empresa y cotizaciones por correo (detalle en Anexo E).

A partir de la tabla 7, se puede observar que los precios por los servicios entregados son mucho mayores que el que pretende entregar KA Music a sus artistas externos, debido a que el servicio solo se compondrá de una reunión de asesoría y la entrega de un documento de plan de marketing, sin incluir implementación de este plan. De esta forma, al tener el liderazgo en precios se espera partir con un 10% de cuota de mercado al año 1 ya que la empresa sería un competidor entrante del mercado, pero se irá incrementando progresivamente la demanda hasta asumir una posición de liderazgo en este mercado con un 30% de cuota de mercado al año 5 debido al liderazgo en precios existente. Esta evolución de la demanda queda reflejada en la tabla que se muestra a continuación.

Año	Cuota de mercado	Demanda
1	10%	362
2	15%	543
3	20%	724
4	25%	905
5	30%	1.086

Tabla 8: Demanda estimada por asesoría en plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

14.2. Objetivos de marketing

Obtener ingresos por sobre \$50.000.000 al tercer año de operación y \$100.000.000 al quinto año de operación.

Se determinaron estos montos debido a que corresponden a escala de negocio mínima que permitiría a un emprendimiento de estas características ser factible.

14.3. Marketing mix

14.3.1. Producto

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

Artistas asociados

Se ofrece un servicio de gestión integral para artistas asociados, haciéndose cargo de todas las acciones administrativas necesarias y proporcionando financiamiento para llevar a cabo estas acciones, lo que incluye:

- Elaboración e implementación de plan de marketing del artista.
- Gestionar grabación de canciones con estudios.
- Coordinar lanzamiento de canciones.
- Negociar presentaciones en vivo con productoras de eventos.

Artistas externos

Se ofrece el servicio de elaboración de un plan de marketing personalizado para cada artista, lo que incluye las siguientes características:

- 1) Reunión de asesoría de 1 hora, donde se definen declaraciones estratégicas de marketing respecto a la visión del artista y se conocen las características de los lanzamientos planificados, según la siguiente estructura:
 - a) Declaraciones estratégicas
 - i) Definición como artista (Género, Influencias)
 - ii) Visión (¿Cómo quiero estar en 3 años?)
 - iii) Características del Mercado (Artistas similares)
 - iv) Características del Público objetivo (Edad, Intereses, Plataformas de preferencia)
 - b) Lanzamientos
 - i) Características de los lanzamientos próximos (Formato: Single, EP o LP)
 - ii) Planificación preliminar de lanzamientos (¿Qué acciones se tienen pensadas?)
 - iii) Presupuesto disponible
 - iv) Objetivos
- 2) Elaboración de documento de plan de marketing, basado en el libro “Music Marketing for the DIY Musician, Second Edition”, 2020, del autor Bobby Borg que contenga las siguientes secciones:
 - a) Biografía
 - b) Visión
 - c) Mercado

- d) Estrategia de marca
- e) Estrategia de promoción de lanzamientos.

Basado en el modelo RACE se planearon estrategias para las etapas de:

- i) Reach (Alcanzar)
 - ii) Act (Actuar)
 - iii) Convert (Convertir)
 - iv) Engage (Fidelizar)
- f) Tutorial para publicación de anuncios en Facebook/Instagram y YouTube. Este último punto fue agregado debido al aprendizaje generado por la aplicación del Producto Mínimo Viable, donde se notaron desconocimientos respecto a anuncios en medios digitales.

Oyentes de música

Para el segmento de oyentes se ofrece como producto el contenido musical generado por los artistas asociados a la empresa.

Productoras de eventos

A este segmento se les entregará las presentaciones de los artistas asociados para ser exhibidos en sus eventos.

14.3.2. Precio

Artistas asociados

Para artistas asociados, el precio por la gestión realizada corresponde al 30% de los ingresos generados mediante booking de eventos y distribución de música digital, debido a que esta cifra corresponde al estándar de la industria para sellos independientes (no majors) y servicios de gestión similares. Esto fue corroborado mediante entrevistas realizadas a especialistas en la industria tales como Germán Torres, presidente de IMI Chile y director de IGED Records, y Diego Franco, director de Cactus Music

Oyentes

Para oyentes, el precio varía según canal. En el caso de la música distribuida digitalmente, estas cuentan con un valor definido por cada reproducción realizada, especificada en la tabla 5, donde se desprende que el pago promedio por reproducción es de \$2, tomando en cuenta el porcentaje de uso de plataformas de música en streaming en Chile al año 2018, según un estudio realizado por Audio.ad y Qriously.

Productoras de eventos

La fijación de precios para presentaciones en vivo de los artistas asociados es cobrada a las productoras de eventos, y se consideraron los datos de la encuesta realizada, donde como se mencionó anteriormente, se tenía un cobro promedio por presentación de \$412.500.

Para estimar la evolución de este ítem, se pudo entrevistar a Gonzalo Fouere, encargado de booking de la reconocida banda de cumbia Santaferia, quien afirmó que el precio que cobran por show en vivo era de \$17.000.000 sin considerar impuestos ni costos logísticos como transporte y alojamiento. La banda Santaferia a febrero de 2022 contaba con 1.470.112 oyentes mensuales en Spotify, por lo que se estima que los oyentes totales en las distintas plataformas de streaming es de 4.263.325 al multiplicar por 290% dado el procedimiento detallado en la estimación de demanda.

Para la fijación y estimación de precios de show en vivo se considera el supuesto que este depende de la popularidad del artista, cuantificado en la cantidad de oyentes mensuales en plataformas de streaming. Esto quiere decir que, a mayor cantidad de oyentes de un artista o banda, mayor será el precio que cobrará por show en vivo.

Para esto se consideraron los 2 datos presentados anteriormente:

- Los artistas de la encuesta realizada con apoyo en gestión y satisfacción de este servicio contaban con un promedio de 35.228 oyentes mensuales y cobraban en promedio \$412.500 por show.
- La banda Santaferia cuenta con un estimado de 4.263.325 oyentes mensuales y cobra \$17.000.000 por show.

Con estos datos se modelaron las siguientes ecuaciones lineales.

$$35.228 * x + y = 412.500$$

$$4.263.525 * x + y = 17.000.000$$

La intersección de ambas rectas lleva al resultado: $x = 3,92$ e $y = 274.296,6$, por lo que se llega a la siguiente fórmula para el cálculo de precio por show.

$$\text{PrecioShow} = 3,92 * \text{OyentesMensuales} + 274.296,6$$

Por lo tanto, al aplicar esta fórmula en la evolución de oyentes mensuales de streaming promedio por artista asociado, se obtiene la evolución los precios promedio por show estimados, los que quedan definidos de la siguiente forma.

Año	Pago promedio Shows
1	\$ 412.500
2	\$ 699.514
3	\$ 926.529
4	\$ 1.183.543
5	\$ 1.440.558

Tabla 9: Pago promedio por show.
Fuente Elaboración propia.

Artistas externos

Se tomaron las respuestas de la encuesta realizada a artistas respecto a la disposición a pago por un servicio de asesoría personalizada y profesional para la elaboración de plan de marketing, reflejado en la figura 21 en la sección de Investigación de Mercado.

Se utilizó como supuesto que la disposición a pago por cierto intervalo, se distribuye uniformemente dentro del intervalo, por ejemplo, entre quienes están dispuestos a pagar entre \$30.000 y 39.999 por este servicio, se asume que un 10% pagaría entre \$30.000 y \$30.999, otro 10% pagaría entre \$31.000 y \$31.999, y así sucesivamente.

Con esta información se elaboró un gráfico de ingresos generados en función del precio fijado, teniendo en consideración que, al fijar un precio específico, se está excluyendo del servicio a quienes tienen disposición de pago menor.



Figura 25: Ingresos de mercado según precio fijado por asesoría en plan de marketing.
Fuente Elaboración propia.

Del gráfico se desprende que el precio que maximiza los ingresos corresponde a \$38.000, por lo cual sería el precio a cobrar por este servicio incluyendo impuestos (\$31.933 sin IVA). Cabe destacar que los ingresos expuestos en el gráfico corresponderían a los ingresos totales del mercado.

14.3.3. Plaza

Para artistas asociados, se podrán recibir postulaciones a través del sitio web de la empresa y se contactarán directamente por el encargado de reclutamiento de artistas.

Para artistas externos, se habilitará una opción para agendar el servicio de asesoría en plan de marketing a través del sitio web y se enviará un correo con el link de la videollamada al artista o su manager en caso de que tenga.

Para productoras de eventos, el principal canal a utilizar será el correo electrónico para establecer comunicación directa en la agenda de presentaciones de los artistas asociados.

Para oyentes, la plaza de distribución del contenido musical de los artistas asociados corresponde a:

- 1) **Plataformas de streaming:** Como se ha visto en el análisis de la industria, la música en streaming ha crecido sostenidamente desde el año 2015 en adelante llegando a representar un 62% de los ingresos de la música grabada en el mundo un 84% en Latinoamérica. Como se aprecia en la Tabla 5, según un estudio de Audio.ad & Qriously, al año 2018 las plataformas para escuchar música en streaming más utilizada por los chilenos correspondieron principalmente a YouTube (52,1%) y Spotify (43,5%), dejando en un segundo escalón a Google Play Music (15,4%), iTunes (7,8%), Deezer (4,6%) y SoundCloud (4,3%), por lo que se consideraría contar con presencia en estas plataformas mencionadas
- 2) **Redes sociales:** Según el estudio Digital 2021 Global Overview Report realizado por We Are Social y Hootsuite, un 83,5% de la población de Chile son usuarios activos en redes sociales, por lo que corresponde a una plaza de suma importancia para llegar al público.

Del gráfico que se muestra a continuación, se puede observar que las redes sociales más utilizadas en Chile en 2019 según el estudio “El Chile que viene”, 2019, realizado por Cadem y Jelly, corresponden a WhatsApp, Facebook, Instagram, YouTube y Twitter. Sin embargo, en WhatsApp no corresponde a una red social de interacción pública, sino más bien de mensajería privada, por lo que se mantienen como opciones Facebook, Instagram, YouTube y Twitter.

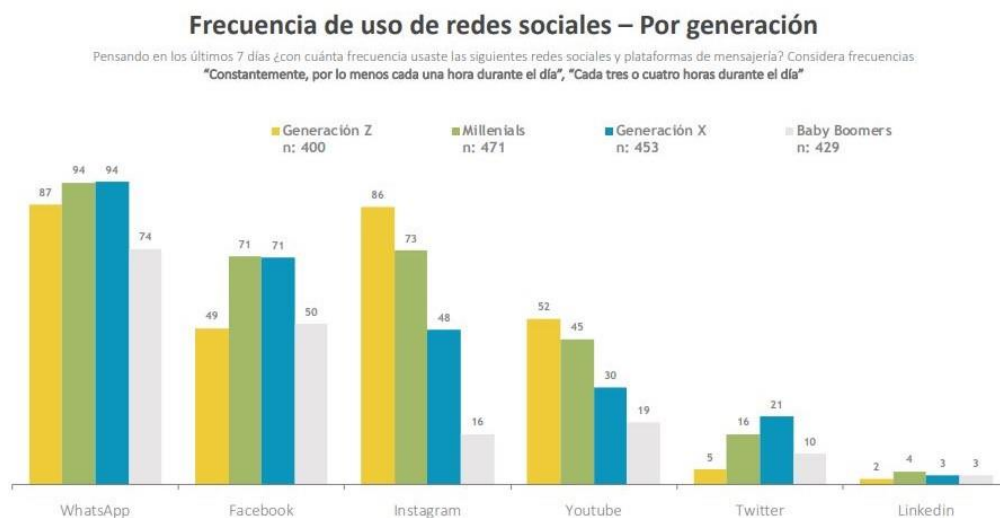


Figura 26: Frecuencia de uso de redes sociales por generación.
Fuente: Cadem, 2019.

Además, se considera TikTok, que según el medio The Economist, ha sido una de las redes sociales con mayor crecimiento en 2020 y 2021, logrando en tan solo 5 años de operación la cantidad de 1.000 millones de usuarios, siendo la red social que ha demorado menos tiempo en llegar a esta cifra.

- 3) **Radioemisoras:** Según la Encuesta Nacional de Participación Cultural, al 2017, un 55,4% de los encuestados reportó escuchar radio diariamente, perdiendo popularidad en el segmento entre 15 y 29 años donde este porcentaje disminuye a 38,8%. Sin embargo, las radioemisoras siguen siendo una plaza relevante para la distribución de música.
- 4) **Eventos de música en vivo:** Según la Encuesta Nacional de Participación Cultural, al 2017, un 30% de los encuestados declaró haber asistido a conciertos de música popular o actual en los últimos 12 meses, representando un importante porcentaje. Además, los eventos musicales representan uno de los canales más rentables de la industria musical por lo que son una plaza atractiva para la exhibición del contenido musical.

14.3.4. Promoción

Llegada a oyentes

Para hacer llegar el contenido de los artistas asociados a los potenciales oyentes, se propone el uso del modelo RACE, en donde se definen acciones específicas a implementar en cada etapa donde el oyente interactúa con el contenido del artista. Estas 4 etapas que describen sus siglas corresponden a: Alcanzar (Reach), Actuar (Act), Convertir (Convert) y Fidelizar (Engage).

A pesar de que la estrategia de promoción de cada artista se realiza de manera personalizada, a continuación se proponen acciones potenciales de marketing a implementar para la promoción de cada artista asociado.

1) Alcanzar (Reach)

A. Publicidad pagada en Redes Sociales

Corresponde al pago de anuncios en las redes sociales más utilizadas por el segmento objetivo del artista. La segmentación para la aparición de los anuncios se elaborará en base a los datos de las características demográficas de los seguidores y oyentes del artista en las distintas plataformas donde tenga presencia, como también las características demográficas del público de artistas similares.

B. Publicidad pagada a través de creadores de contenido

Existe diversidad de creadores de contenido en las distintas redes sociales más utilizadas en Chile (Facebook, Instagram y YouTube). Se propone la opción de pagar por la promoción del artista a creadores de contenido con público objetivo similar al del artista.

C. Contacto a medios de comunicación digitales

Existen portales web que publican noticias relacionadas al espectáculo y específicamente música. Se propone hacerles llegar un documento dando a conocer al artista y la información que corresponde a los últimos o próximos lanzamientos de canciones, para que estos puedan publicar un artículo relacionado.

D. Inclusión pagada a playlists de Spotify

Se propone el pago a dueños de playlists de Spotify relacionadas al género musical del artista en cuestión, por la inclusión de canciones a la playlist.

E. Difusión radial

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

F. Colaboraciones musicales con otros artistas

Las colaboraciones musicales permiten que artistas lleguen directamente a públicos de otros artistas, por lo que se propone coordinar colaboraciones con artistas de público de similares características.

2) Actuar (Act)

Esta etapa pretende incrementar el nivel de atracción del oyente por el artista. En este aspecto es relevante llevar a cabo las definiciones relacionadas a estrategia de marca del artista, con el fin de captar el interés del potencial usuario a través del concepto tanto estético como musical que se propone. Esto conlleva implementar una propuesta artística tanto en las canciones, como en las carátulas, videos musicales y publicaciones en redes sociales.

3) Convertir (Convert)

Esta etapa tiene por objetivo que aquellos oyentes que mostraron interés por el artista se conviertan en consumidores de su contenido. En este aspecto la calidad del contenido del artista es lo más relevante, sin embargo, se debe asegurar que la segmentación realizada en la etapa de Alcanzar procure llegar a la mayor cantidad de personas con alta probabilidad de ser consumidores del contenido. De esta forma se propone la utilización de los datos proporcionados desde las plataformas de streaming y redes sociales para obtener una segmentación correcta del público objetivo del artista.

4) Fidelizar (Engage)

Esta etapa consiste en la fidelización de los oyentes del artista para que se vuelvan consumidores frecuentes de su contenido y asistentes de sus conciertos. Se propone una estrategia de alta interacción en redes sociales con el fin de dar espacio a la interacción entre el artista y su comunidad.

Llegada a organizadores de eventos

La interacción con organizadores de eventos se realizará a través de correo electrónico, donde cualquier organizador puede enviar un correo al email destinado al booking de los artistas asociados. Además, se contactará a distintos organizadores a través del mismo medio para hacer notar disponibilidad de artistas, en caso de déficit de presentaciones.

Llegada a artistas externos

La llegada a artistas externos para prestar servicio de asesoría en plan de marketing, también se describirá a través del modelo RACE.

1) Alcanzar (Reach)

A. Publicidad pagada en Redes Sociales

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

B. SEO en Google

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

C. SEM en Google

Corresponde al posicionamiento pagado en el buscador de Google.

2) Actuar (Act)

A. Marketing de contenidos

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

B. Suscripción a Newsletter

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

3) Convertir (Convert)

Para maximizar la conversión de interesados a clientes se propone que el sitio web procure la mayor facilidad para el agendamiento de asesorías, escogiendo la hora en el mismo sitio y redireccionando a plataformas de pago.

4) Fidelizar (Engage)

Se plantea el uso de encuestas de experiencia de usuario para detectar puntos de mejora en el servicio, para tomar acción en pro de la experiencia de cada cliente y asegurar su fidelización.

14.4. Presupuesto de marketing

El presupuesto anual de cada artista asociado por conceptos de marketing se compone según se muestra en la siguiente tabla, donde se estiman 6 lanzamientos de canciones al año con video musical, portada y publicidad pagada.

ítem	Precio	Cantidad	Total
Portadas canciones	25.000	6	150.000
Video musical	300.000	6	1.800.000
Promoción lanzamiento	370.000	6	2.220.000

Tabla 10: Composición del presupuesto anual de marketing por artista.
Fuente Elaboración propia con datos de 2x3.cl, Tomusic y teachable.com.

El costo de un video musical se estimó mediante sitio 2x3.cl donde se expone que una producción audiovisual avanzada tiene un costo entre \$250.000 y \$300.000, por lo cual se escoge el extremo superior de este rango para evitar subestimar este costo. Por otro lado, la portada o caratula de una canción o disco, tiene un valor de \$25.000 según la empresa Tomusic (cotizaciones en Anexo F).

Respecto a la publicidad por lanzamiento que involucra la promoción en los distintos canales mencionados anteriormente como redes sociales, creadores de contenido, medios de comunicación e inclusión en playlists, el desglose específico de cada punto varía según las características del artista asociado, sin embargo, para estimar un presupuesto en este punto se tomará como referencia que en Instagram el costo promedio por persona alcanzada es de \$1,1 (calculado presente en Anexo G) y según teachable.com, una buena tasa de conversión en Instagram es de 3%, por lo que si se espera que cada canción obtenga al menos 10.000 reproducciones en plataformas de streaming en la semana de lanzamiento para alcanzar un buen posicionamiento por los algoritmos de las plataformas, sería necesario invertir al menos, \$365.726 en Instagram. Extrapolando este método a la inversión en los distintos canales, lo cual será definido y optimizado correctamente según las características de cada artista, se define un presupuesto de referencia de \$370.000 por cada lanzamiento.

Por lo tanto, el presupuesto de marketing anual para el total de artistas asociados queda expuesto en la siguiente tabla.

Año	Presupuesto marketing artistas
1	\$12.510.000
2	\$16.680.000
3	\$25.020.000
4	\$29.190.000
5	\$33.360.000

Tabla 11: Presupuesto anual de marketing para artistas asociados.
Fuente Elaboración propia.

Por otro lado, para la adquisición de clientes para asesoría en plan de marketing, según datos de Tienda Nube, para realizar 1 venta se necesita en promedio que 100 personas hayan pasado por un sitio web. Sin embargo, según el sitio Marketing4Ecommerce.cl, en 2019 un 53% del tráfico web global fue orgánico, por lo que la inversión en publicidad debe hacerse cargo del 47% restante.

Tal como se mencionó anteriormente, se invertirá en SEM de Google donde a través de la herramienta Google Ads se obtuvo el costo por tráfico en el sitio web, siendo este valor \$99 (detalle en Anexo H).

Además, según datos de Instagram, el costo promedio por persona alcanzada de un anuncio es de \$1,1 y según teachable.com, una buena tasa de conversión de Instagram para ingresar a un sitio web es de 3%. A través de estos datos es posible obtener la inversión necesaria para cubrir la demanda estimada, exhibida en la siguiente tabla.

Año	Demanda	Tráfico en el sitio	Trafico pagado	Trafico SEM	Trafico RRSS	Total
1	362	36.200	17.014	1.825	15.189	\$721.180
2	543	54.300	25.521	1.825	23.696	\$1.033.103
3	724	72.400	34.028	1.825	32.203	\$1.345.027
4	905	90.500	42.535	1.825	40.710	\$1.656.950
5	1.086	108.600	51.042	1.825	49.217	\$1.968.873

Tabla 12: Presupuesto anual de marketing para asesorías.
Fuente. Elaboración propia.

14.5. Indicadores de Marketing

Se definieron indicadores relevantes con el fin de controlar y evaluar la implementación del presente plan.

- **ROI por artista asociado:** Corresponde al retorno recibido por sobre la inversión en marketing realizada en un artista asociado específico, permitiendo evaluar el beneficio producido por estas inversiones.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Según el sitio Workana.com, su valor no debe ser menor a 4, ya que en caso contrario representaría una amenaza a las pretensiones financieras de la empresa y existiría un margen de mejora en este aspecto.

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

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de crecimiento anual} = \frac{\text{Streams}_{\text{Actual}} - \text{Streams}_{1\text{AñoAtrás}}}{\text{Streams}_{1\text{AñoAtrás}}}$$

Donde:

- $\text{Streams}_{\text{Actual}}$: Reproducciones totales las plataformas de streaming en la actualidad.
- $\text{Streams}_{1\text{AñoAtrás}}$: Reproducciones totales las plataformas de streaming hace 1 año.

Para cumplir con las proyecciones de demanda, esta tasa no debería bajar del 28% por año.

- **Número de presentaciones en vivo por artista asociado:** Corresponde a la cantidad de eventos, conciertos o festivales en los que se ha presentado un artista asociado a lo largo de un año. Para cumplir con la estimación de demanda este valor debería ser mayor o igual a 42.
- **Tasa de conversión de artista externo:** Es el porcentaje de artistas que pagan por el servicio de asesoría para diseño de plan de marketing, respecto al total de personas que fueron expuestos a un anuncio del servicio.

Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\# \text{ Artistas que compran asesoría}}{\# \text{ Artistas alcanzados por publicidad}}$$

Si este valor baja de 1,5%, significaría el riesgo de no cumplir con la demanda esperada ni alcanzar la cuota de mercado deseada.

15. PLAN DE OPERACIONES

15.1. Objetivos Operacionales

- Coordinar un promedio mensual de 3,5 presentaciones en vivo por artista asociado.
- Elaborar un promedio mensual de 90 planes de marketing para artistas al quinto año de operación.

15.2. Actividades de preparación

Antes de la puesta en marcha del negocio, es necesario establecer las actividades a realizar. Estas actividades corresponden a establecer la localización y definir las instalaciones de la empresa y determinar los activos necesarios a poseer antes de empezar las operaciones.

15.2.1. Localización de la empresa

Dado que el presente proyecto está inserto en el contexto de la industria musical chilena, es necesario definir la ubicación geográfica donde se desarrollará la empresa. Para esta definición, se observa el siguiente gráfico (Figura 27) donde se desprende que la Región Metropolitana concentró el 54% de los asistentes a nivel nacional durante el año 2019, siendo por lejos la región del país con mayor cantidad asistentes a espectáculos de música en vivo tanto gratuitos como pagados.

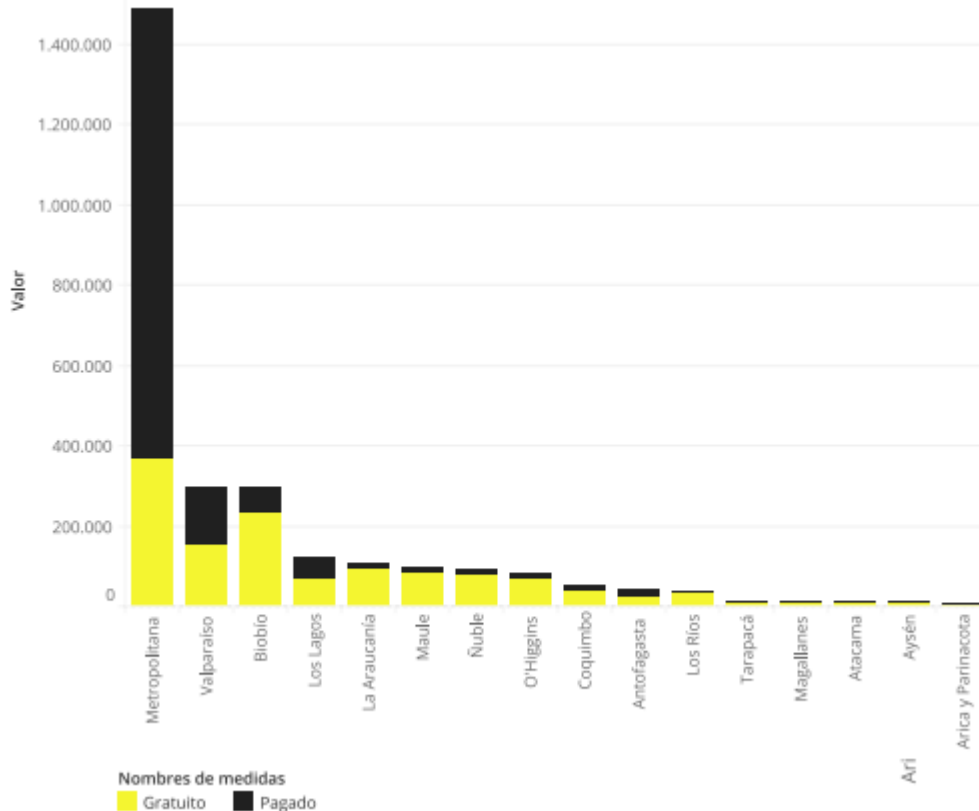


Figura 27: Asistentes a espectáculos en vivo por región 2019.

Fuente: Observatorio Digital de la Música Chilena, 2021

Por otro lado, según la empresa Chartmetric, en una semana de mayo de 2019, Santiago de Chile fue la segunda ciudad del mundo con más oyentes en Spotify, como se observa en la Figura 28, superando a grandes ciudades como Sao Paulo, New York o Paris. Además, en la misma semana, la ciudad de Santiago de Chile fue la quinta con más reproducciones en YouTube en el mundo, como es posible notar en la Figura 29.

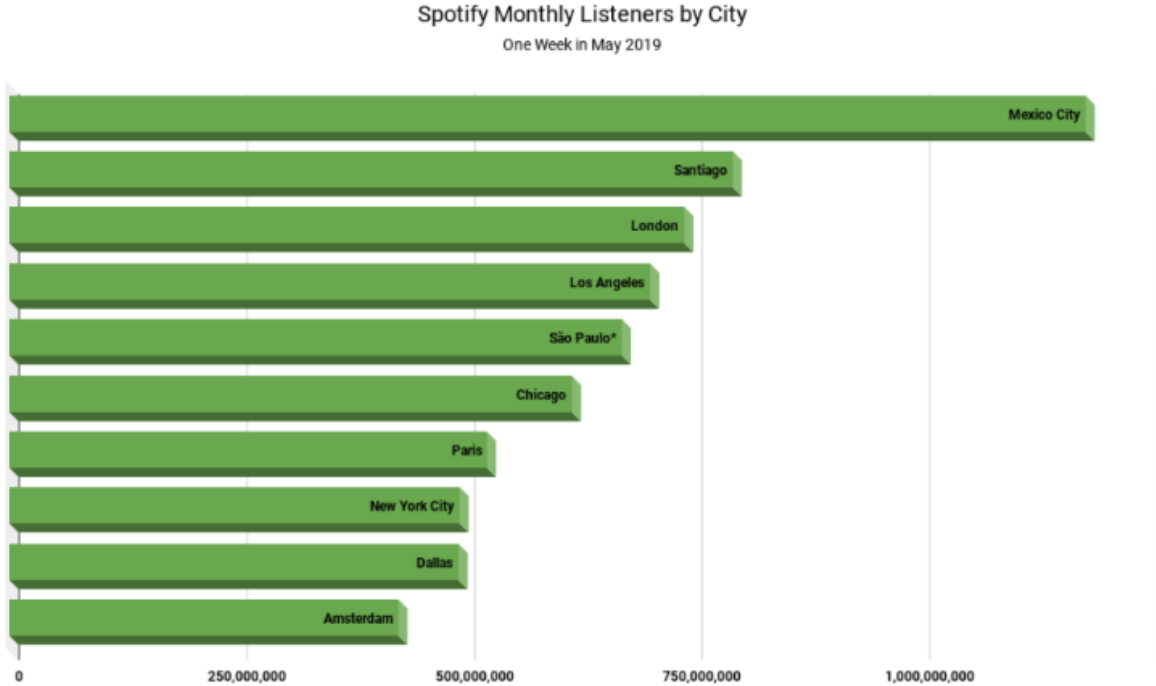


Figura 28: Oyentes mensuales de Spotify por ciudad, semana de mayo de 2019. Fuente: Chartmetric, 2019.

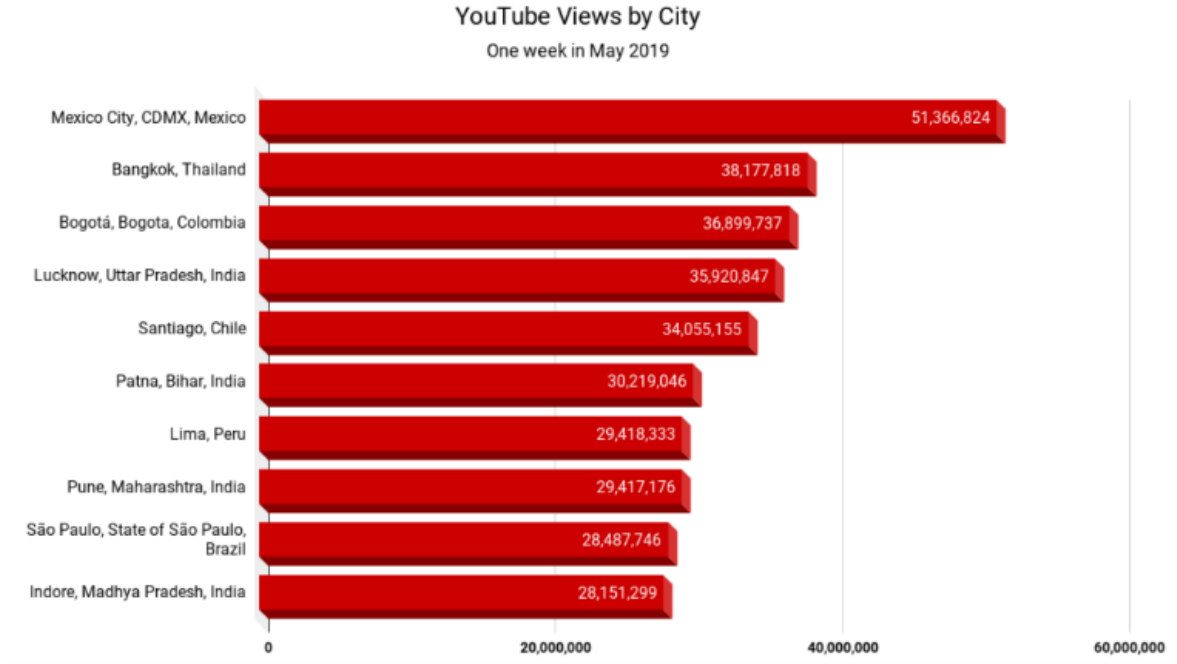


Figura 29: Vistas en YouTube por Ciudad, semana de mayo de 2019. Fuente: Chartmetric, 2019.

Estos datos reflejan que la Región Metropolitana corresponde a la región de Chile con mayores méritos para localizar la empresa debido a la gran concentración de espectáculos en vivo en la zona. Dentro de la región, en particular la ciudad de Santiago de Chile representa un centro urbano con gran consumo musical a nivel mundial, como se expuso en los gráficos anteriores. De esta forma, se define la ciudad de Santiago como la localización geográfica de la empresa.

15.2.2. Instalaciones

La determinación de las instalaciones de la empresa requiere la previa definición de la modalidad de trabajo, estas corresponden a la modalidad presencial, modalidad remota o modalidad mixta, por lo que se realiza un análisis para esta definición.

- **Modalidad presencial:** Tiene la ventaja de tener habilitado un espacio físico permanente para los trabajadores de la empresa. Sin embargo, corresponde a la alternativa más cara en términos económicos.
Se tiene la opción del arriendo de una oficina privada de 25 metros cuadrados en Santiago desde \$270.000 al mes aproximadamente, o el arriendo de un espacio de coworking cuyo valor va desde los \$99.990, pero esta última opción no sería del todo cómoda ya que al tener que compartir un espacio con trabajadores de otras empresas, se puede restringir la reproducción de música el cual es producto principal de la empresa a los oyentes.
- **Modalidad remota:** Tiene como ventaja su bajo costo y mayor comodidad para los trabajadores debido a no tener que movilizarse de sus hogares, pero su mayor desventaja corresponde a la escasez relación interpersonal entre los mismos trabajadores como con los artistas asociados los cuales bajo esta modalidad, existirían pocas instancias de interacción presencial con ellos y no suficientes para cultivar y mantener la confianza en una relación de largo plazo.
- **Modalidad mixta:** Corresponde a la combinación de las 2 modalidades anteriores, donde se propone hacer uso de la presencialidad para concretar 1 reunión de 1 hora a la semana con cada artista asociado, arrendando una oficina por hora cuyo costo cotizado es de \$4.200 por hora aproximadamente en Santiago. Tiene la ventaja de optimizar costos de oficina solo para las horas necesarias, pero como desventaja esto conllevaría mayor capacidad de coordinación para la reserva de oficinas.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con los costos que conllevaría cada alternativa al primer año.

	Arriendo Oficina	Coworking	Remoto	Mixta
Horas presenciales por mes	180	180	0	12
Costo Mensual	\$ 270.000	\$ 99.990	-	\$ 50.400
Inversión Muebles	\$ 243.697	-	\$ 129.412	\$ 129.412

Tabla 13: Costos de alternativas de modalidad de trabajo al primer año.

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la inversión en muebles se utilizaron las siguientes cotizaciones de referencia desde distintos comercios sin incluir el impuesto al valor agregado (IVA).

Muebles	Costo unidad	Cantidad	Costo total
Escritorio	\$ 25.210	2	\$ 50.420
Silla Oficina	\$ 39.496	2	\$ 78.992
Silla Visita	\$ 22.689	3	\$ 68.067
Mesa de Reunión	\$ 46.218	1	\$ 46.218

Tabla 14: Costo de Muebles.

Fuente: Elaboración propia con datos de Líder, El Container, Sodimac y Form.

Para la alternativa de Arriendo de Oficina se considera inversión en Escritorios, Sillas de oficina, Sillas de Visita y Mesa de Reunión, para Coworking no hay inversión en muebles, y para la Modalidad remota y mixta se considera solo la compra de escritorios y sillas de oficina para su instalación en el domicilio de cada trabajador.

A partir de la evaluación realizada es posible determinar la utilización de modalidad de trabajo mixta ya que es la alternativa que mantiene el grado de presencialidad estrictamente necesario minimizando de mejor forma los costos de oficina.

Dada esta determinación y como se ha mencionado anteriormente, la cantidad de horas presenciales están destinadas a 1 reunión semanal por cada artista asociado, por lo que se presenta la tabla 15 con el desglose de los gastos de arriendo de oficina por año según la cantidad de artistas.

Año	1	2	3	4	5
N° Artistas	3	4	5	6	8
Horas por Mes	12	16	20	24	32
Costo por Mes	\$ 50.400	\$ 67.200	\$ 84.000	\$ 100.800	\$ 134.400
Costo por Año	\$ 604.800	\$ 806.400	\$ 1.008.000	\$ 1.209.600	\$ 1.612.800

Tabla 15: Costo anual de arriendo de oficina.

Fuente: Elaboración propia.

15.2.3. Activos fijos necesarios

Los activos necesarios para poner en marcha el negocio corresponden a:

- **Sito Web:** El diseño de un sitio web, según el sitio diseñopaginas.cl toma un valor de 300.000 aproximadamente y el Hosting donde estaría alojado el sitio tiene un valor de \$23.900 al año según el proveedor V2 Networks con capacidad de 15 GB SSD y transferencia ilimitada. Además de debe considerar el pago de un dominio web el que tiene una tarifa de \$8.561 según NIC Chile para dominios con sufijo CL.

- Computador para cada trabajador: Según PC Factory, un computador de gama media (Asus Notebook Vivobook Pro 15 con 8GB RAM y 512GB SSD) tiene un valor neto de \$672.261.
- Software de videollamada: La plataforma Google Meet ofrece videollamadas ilimitadas de máximo 24 horas a 8 USD al mes por cuenta activa, la que se entregaría a cada trabajador de la empresa.
- Plataforma de métricas de artistas: La plataforma Chartmetric ofrece un plan anual de 1.399 USD con acceso ilimitados a las métricas de plataformas de streaming y redes sociales de todos los artistas del mundo de manera centralizada en una misma plataforma, ofreciendo la información cuantitativa necesaria para el diseño personalizado de cada plan de marketing, como para también la identificación de artistas con potencial y evaluar el crecimiento de los artistas asociados.

15.3. Proceso de producción

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

- Servicio de planes de marketing.
- Reclutamiento de artistas asociados
- Grabación y lanzamiento de canciones.
- Booking de presentaciones en vivo.

Se modeló un flujograma para cada uno de estos procesos, detallando cada una de las actividades específicas que implican su correcto desarrollo.

Servicio de Planes de Marketing

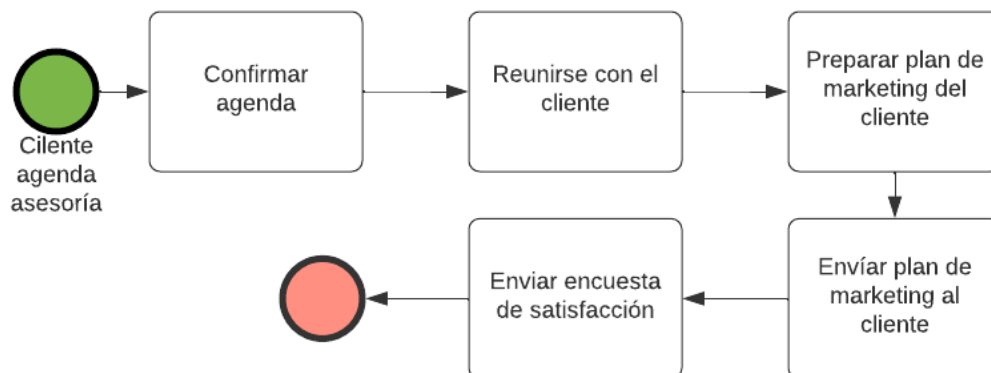


Figura 30: Flujograma Servicio de Planes de Marketing.
Fuente: Elaboración propia.

El servicio de planes de marketing comienza con la llegada de agendas de hora por parte de los clientes (artistas externos), ante esto el encargado de marketing se hace cargo de lo que sigue del proceso donde confirma la agenda en caso de no haber inconvenientes. Luego se reúne con el cliente para obtener la información necesaria para la posterior preparación y diseño del plan de marketing, donde una vez listo el documento, se le envía al cliente. Cuando finaliza el servicio, se le envía una encuesta de satisfacción al cliente con el fin de obtener retroalimentación para el mejoramiento continuo del servicio.

Cuando el cliente agenda su asesoría, es cuando realiza el pago inmediato del servicio a través de un botón de pago presente en el sitio web. Para estimar este costo se usará como referencia el medio de pago Webpay el cual ofrece comisiones de 2,48% para pagos con tarjeta de crédito y 1,42% para pagos con tarjeta de débito. Según la Encuesta del Uso y Preferencias De Efectivo Año 2019 realizada por el Banco Central de Chile, la proporción de uso entre estos dos métodos es de 14,1% y 85,6% respectivamente, por lo tanto, la comisión ponderada por la frecuencia de uso sería de 1,57% por pago.

A continuación, se presenta una tabla con la duración de cada actividad del proceso por año, en donde la única actividad que presenta cambios en el tiempo corresponde a la preparación y diseño de plan de marketing para cada cliente. Se propone partir con 150 minutos (2 horas 30 minutos) debido a que correspondería a un tiempo prudente para que el encargado de marketing elabore los primeros planes siguiendo la estructura mencionada en la descripción del producto. Se propone una disminución progresiva en el tiempo dedicado a esta actividad ya que a medida que pasa el tiempo y al adquirir mayor grado de experiencia en este trabajo, se requerirá menos tiempo para realizar levantamiento de información tales como canales existentes, tasas de conversión, entre otros. De esta forma se propone llegar de manera lineal a los 40 minutos para esta actividad al año 5. Así es como el proceso completo demoraría 3,5 horas al año 1, llegando a 1,7 horas al año 5, tal como se muestra en la tabla 16.

Año	Confirmar agenda [minutos]	Reunirse con cliente [minutos]	Preparar plan de marketing [minutos]	Enviar documento [minutos]	Enviar encuesta [minutos]	Total [minutos]	Total [horas]
1	1	60	150	1	1	213	3,6
2	1	60	122,5	1	1	185,5	3,1
3	1	60	95	1	1	158	2,6
4	1	60	67,5	1	1	130,5	2,2
5	1	60	40	1	1	103	1,7

Tabla 16: Tiempo de proceso por año.
Fuente: Elaboración propia

Reclutamiento de Artistas Asociados

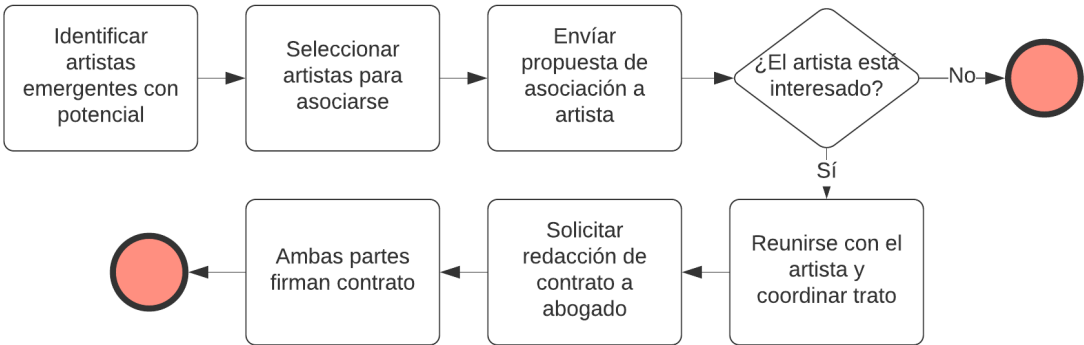


Figura 31: Flujograma Reclutamiento de Artistas Asociados.
Fuente: Elaboración propia.

El reclutamiento inicia con la identificación de artistas emergentes con potencial de crecimiento a través de búsqueda activa de artistas en las distintas plataformas y el acceso a la información de Chartmetric, para monitorear artistas con alto crecimiento durante las últimas semanas.

Con estos artistas ya identificados, se evalúan y seleccionan los artistas para enviar una propuesta de asociación de acuerdo a criterios artísticos como la autenticidad y calidad de su música, como también de criterios productivos como que sea capaz de lanzar al menos 6 canciones al año.

Una vez seleccionado él o los artistas, se les envía la propuesta de asociación informando el servicio que se otorgaría y la comisión a rescatar. Si el artista no está interesado, entonces termina el proceso. Si el artista se encuentra interesado entonces se coordina una reunión con el fin de coordinar y afinar detalles del trato a convenir. Luego de que se conversaron los detalles del trato, se le solicita a un abogado la redacción de un contrato que contenga la propuesta acordada, lo cual tiene un valor de \$70.000 según el sitio Total Abogados, para que posteriormente tanto la empresa como el artista firmen el contrato sellando la asociación.

Grabación y lanzamiento de canciones

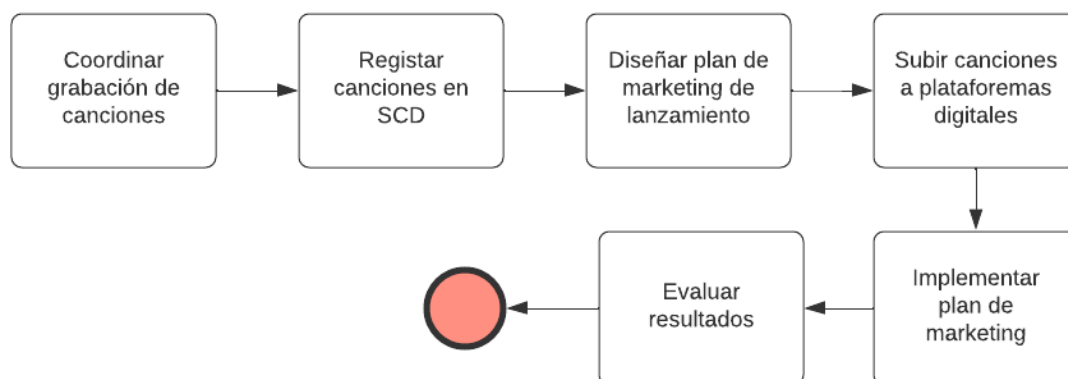


Figura 32: Flujograma Grabación y Lanzamiento de canciones.
Fuente: Elaboración propia.

Este proceso parte con la coordinación por parte del encargado de management de la empresa para la grabación de 1 o más canciones en un estudio de música, realizando las respectivas reservas y pagos, en coordinación con el artista y el productor musical del estudio. Es costo estimado de esta actividad es de \$100.000 por canción de acuerdo a precios publicados por Tomusic.

Una vez finalizado el proceso de grabación, se realiza el registro de las grabaciones en la Sociedad Chilena de Derechos de autor (SCD). Luego se realiza el diseño de plan de marketing para el o los lanzamientos musicales de cada artista asociado, a cargo del encargado de marketing de la empresa. El encargado de management sube las canciones a las plataformas digitales de música de acuerdo con las fechas definidas en el plan a través de una agregadora digital y posteriormente empieza la implementación del plan a cargo del encargado de marketing. Una vez implementadas las acciones de marketing para el lanzamiento se evalúan los resultados obtenidos.

Las tarifas de estas agregadoras en general varían según la cantidad de artistas que se representan. Para obtener un estimado de este valor, se tomó como referencia las tarifas de la agregadora Ditto Music, presentes en el Anexo I. De esta forma se estimaron los costos anuales por distribución digital de artistas asociados reflejados en la siguiente tabla.

Año	Artistas Asociados	Costo
1	3	\$ 36.356
2	4	\$ 36.356
3	6	\$ 60.593
4	7	\$ 60.593
5	8	\$ 60.593

Tabla 17: Costos por distribución digital de artistas asociados.
Fuente: Elaboración propia.

Booking de presentaciones en vivo

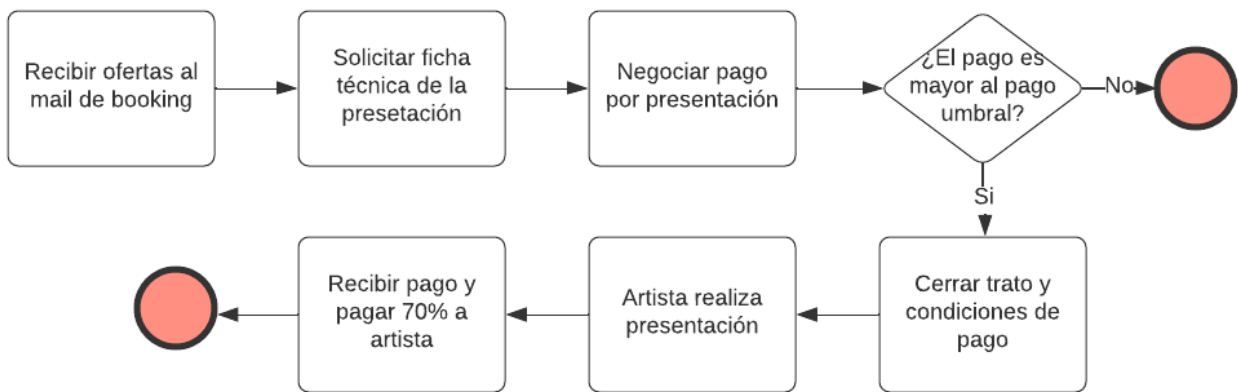


Figura 33: Flujograma Booking de presentaciones en vivo.
Fuente: Elaboración propia.

El proceso de booking de presentaciones en vivo parte con la recepción de ofertas al mail destinado al booking de eventos del artista. Se le solicita una ficha técnica al organizador del evento correspondiente al documento con todos los detalles operacionales de la presentación. Luego de esto, se negocia el pago por presentación, si el pago ofrecido no es mayor al pago umbral, es decir, el mínimo pago dispuesto a recibir por que el artista se presente en vivo, entonces se rechaza la oferta y se termina el proceso, en caso contrario, se cierra el trato y se definen las condiciones de pago, agendando la fecha del evento. Luego el artista realiza la presentación y se recibe el pago, donde la empresa rescata un 30% y se le paga el 70% restante al artista.

15.4. Indicadores de operaciones

Dentro de los indicadores más relevantes para el control de la operación de los procesos mencionados se encuentran los siguientes.

- **Tiempo promedio de servicio de diseño de plan de marketing:** Corresponde al promedio del tiempo dedicado al servicio de diseño de planes de marketing, calculado mediante la siguiente fórmula, donde N corresponde al número de planes de marketing diseñados.

$$Tiempo\ promedio = \frac{\sum_{i=1}^N TiempoDeServicio_i}{N}$$

Esta métrica no debe ser mayor a los valores especificados en la siguiente tabla según el año de operación de la empresa, con el objetivo de cumplir con las proyecciones de marketing respecto a artistas externos.

Año	Horas
1	5,3
2	3,5
3	2,7
4	2,1
5	1,8

Tabla 18 : Valor máximo de tiempo de servicio de diseño de planes de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

- **Número de canciones grabadas al año por artista asociado:** La cantidad de canciones que graba en 1 año cada artista asociado no debe ser inferior a 6, para mantener una productividad de contenido que permita gestionar de mejor manera al público del artista.

16. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

16.1. Funciones principales

A continuación, se detallan las funciones principales y competencias de cada uno de los cargos de la empresa.

Cargo	Funciones
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Definir las estrategias globales de la empresa. Asegurar el correcto funcionamiento general de la empresa. Llevar control de las finanzas de la empresa. Realizar pago de remuneraciones y compensaciones al personal. Llevar a cabo reclutamiento de artistas asociados. Coordinar proceso de grabación y lanzamiento de canciones de artistas asociados a cargo. Gestionar booking de presentaciones en vivo de artistas asociados a cargo.
Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo las actividades de marketing de la empresa. Diseñar planes de marketing para artistas externos y asociados. Realizar actualizaciones al sitio web en caso de que corresponda. Estar a cargo de las redes sociales de la empresa.
Ejecutivo de Management	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo reclutamiento de artistas asociados. Coordinar proceso de grabación y lanzamiento de canciones de artistas asociados a cargo. Gestionar booking de presentaciones en vivo de artistas asociados a cargo.

Tabla 19: Funciones por cargo.

Fuente: Elaboración propia.

Cargo	Competencias
Director Ejecutivo	Conocimientos en industria musical chilena, representación artística, marketing digital, finanzas, procesos, dirección estratégica y habilidades de negociación con proveedores y productoras de eventos musicales.
Director de Marketing	Conocimientos en industria musical chilena, marketing musical, marketing digital y gestión de comunidades.
Ejecutivo de Management	Conocimientos en industria musical chilena, representación artística, marketing digital y habilidades de negociación con proveedores y productoras de eventos musicales.

Tabla 20: Competencias por cargo.

Fuente: Elaboración propia.

16.2. Estructura Organizacional

Luego de detallar las funciones principales de la organización, se grafica la estructura organizacional de la empresa a través de un organigrama.



Figura 34: Organigrama de la Empresa Años 1 y 2.
Fuente: Elaboración propia.

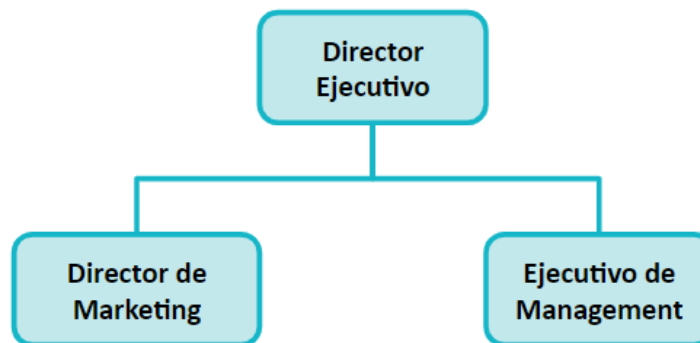


Figura 35: Organigrama de la Empresa Años 3,4 y 5.
Fuente: Elaboración propia.

Los primeros 2 años de operación solo se contará con la presencia del directos ejecutivo y el director de marketing tal como se observa en la figura 34. A partir del año 3 se sumará un ejecutivo de management, como es posible notar en la figura 35, con el fin de colaborar en la gestión dado el aumento progresivo de artistas asociados, compartiendo labores de management con el director ejecutivo para que cada uno tenga como máximo 4 artistas a su cargo.

16.3. Estrategia de contratación de personal

La estrategia de contratación de personal consistirá en la publicación gratuita de la oferta laboral específica en portales de búsqueda de trabajo tales como LinkedIn, Laborum, entre otras.

A través de estas publicaciones se recibirán Curriculum Vitae (CV) de los interesados en la oferta, los cuales se evaluarán para seleccionar solo a aquellos candidatos que tengan educación y experiencia laboral acorde al cargo.

A continuación, se realizará una entrevista por parte del director ejecutivo a los postulantes que cumplan con el primer filtro, con el fin de corroborar la información descrita en el CV y poder evaluar aptitudes y valores subjetivos. Luego el director ejecutivo, pudiendo ser asesorado por los inversionistas de la empresa, decide cuál de los postulantes se queda con el cargo.

16.4. Estrategia de desarrollo de personal

Dentro de las estrategias que tienen por objetivo retener al personal más valiosos se encuentran:

- Modalidad de trabajo mixta, donde el personal trabaje la mayoría del tiempo desde la comodidad de su hogar, destinando la presencialidad principalmente a reuniones de coordinación con artistas asociados.
- Que el horario laboral no exceda las 8 horas al día, es decir, 40 horas semanales para evitar el exceso de trabajo que puede traer problemas físicos y psicológicos.
- Dar incentivo de Stock Option de 1% por año trabajado en la empresa con tope de 5%, dando la posibilidad de recibir repartición de utilidades en caso de que corresponda.

16.5. Remuneraciones y Compensaciones

Para determinar las remuneraciones y compensaciones es necesario tomar en consideración las retenciones y cotizaciones previsionales que se realizan a estos pagos.

Para trabajadores dependientes, en Chile se consideran los siguientes montos sobre el salario.

Cotización	Monto
AFP Obligatorio	10,00%
Comisión AFP*	0,58%
Salud (FONASA o ISAPRE)	7,00%
Seguro de Invalidez y Supervivencia	1,85%
Seguro de Accidentes de trabajo	0,93%
Seguro de Cesantía	3,00%
Total	23,36%

Tabla 21: Cotizaciones previsionales de trabajadores independientes en Chile.
Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Pensiones.

**Se consideró la comisión de AFP más baja del mercado a noviembre de 2021 correspondiente a la AFP Modelo con 0,58%.*

Se definieron los sueldos líquidos mensuales del personal por cada año de operación, considerando que los cargos de la empresa están destinados a perfiles de carreras con alto componente comercial tales como Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial.

Según datos de MiFuturo.cl, al quinto año de egreso la mediana de los Ingenieros Comerciales de Chile obtiene un sueldo líquido mensual de \$1.191.305 y la mediana de los Ingenieros Civiles Industriales de Chile obtienen \$1.441.750 líquido al mes.

Dado lo anterior y considerando la estrategia de desarrollo de personal que también considera ingresos por stock option para los trabajadores, es que se determinó que cada empleado ingresará con un sueldo líquido al primer año de \$1.000.000 al mes con un crecimiento lineal al quinto año para llegar a \$1.500.000, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible de los costos en concordancia con el crecimiento en los ingresos de la organización.

Año	1	2	3	4	5
Director de Marketing	\$ 1.000.000	\$ 1.125.000	\$ 1.250.000	\$ 1.375.000	\$ 1.500.000
Director Ejecutivo	\$ 1.000.000	\$ 1.125.000	\$ 1.250.000	\$ 1.375.000	\$ 1.500.000
Ejecutivo de Management	-	-	\$ 1.000.000	\$ 1.125.000	\$ 1.250.000

Tabla 22: Sueldos líquidos mensuales del personal por año.
Fuente: Elaboración propia

Dados los sueldos líquidos del personal y la tabla de cotizaciones detallada, es que se calcularon los sueldos brutos mensuales a pagar por año, caracterizados en la siguiente tabla.

Año	1	2	3	4	5
Director de Marketing	\$ 1.304.802	\$ 1.467.902	\$ 1.631.002	\$1.794.102	\$ 1.957.203
Director Ejecutivo	\$ 1.304.802	\$ 1.467.902	\$ 1.631.002	\$1.794.102	\$ 1.957.203
Ejecutivo de Management	-	-	\$ 1.304.802	\$1.467.902	\$ 1.631.002

Tabla 23: Sueldos brutos mensuales del personal por año.
Fuente: Elaboración propia.

16.6. Indicadores de recursos humanos

- **Tasa de rotación anual de personal:** Esta métrica es relevante debido a que se debe tratar de retener a los trabajadores de la empresa que ya han desarrollado experiencia en la industria musical y evitar la fuga de talento a otros sectores productivos. El indicador se calcula mediante la fórmula que se muestra a continuación y dado que la empresa cuenta con pocos trabajadores (3 como máximo) se espera que este valor sea menor a 34% cada año.

$$Tasa\ de\ rotación = \frac{\# \text{ Empleados que renunciaron}}{\# \text{ Empleados totales}}$$

17. PLAN FINANCIERO

17.1. Elementos del Flujo de Caja

17.1.1. Ingresos

Tal como se detalló en el apartado Estimación de Demanda correspondiente al Plan de Marketing, se obtuvo la siguiente estimación de ingresos para el proyecto.

Año	Ingresos
1	27.922.784
2	54.021.328
3	100.438.585
4	145.117.553
5	197.228.690

Tabla 24: Ingresos estimados de la organización por año.
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 25 se analiza la composición de los ingresos, donde se puede notar que la comisión por shows en vivo representa la principal fuente de ingresos siendo entre el 56% y 74% del total de ingresos.

Año	Streaming	Shows en vivo	Plan de marketing
1	770.620	15.592.500	11.559.664
2	2.938.305	33.743.528	17.339.496
3	7.273.675	70.045.583	23.119.328
4	11.829.874	104.388.519	28.899.160
5	17.341.478	145.208.220	34.678.992

Tabla 25: Composición de ingresos por año.
Fuente: Elaboración propia.

17.1.2. Costos

Respecto a los costos del proyecto, esto se han detallado en cada uno de los planes elaborados, pudiendo obtener los costos totales del proyecto para cada año, como se muestra a continuación.

Costos	Año				
	1	2	3	4	5
Marketing	13.231.180	17.713.103	26.365.027	30.846.950	35.328.873
Operaciones	4.150.210	4.902.522	7.505.196	7.590.542	8.482.854
Recursos humanos	31.315.240	35.229.645	54.801.670	60.673.278	66.544.885
Total	48.696.630	57.845.271	88.671.893	99.110.770	110.356.613

Tabla 26: Desglose de estimación de costos por año.
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 26 es posible observar que los costos más altos corresponden a los de recursos humanos fluctuado entre el 56% y 64% de los costos totales.

17.1.3. Inversión Fija

La inversión fija considera la compra de computadores y muebles (silla de oficina y escritorio) para los 2 trabajadores de la empresa.

Además, se considera la inversión correspondiente al diseño del sitio web del negocio.

Ítems	Costo
Computadores	1.344.521
Muebles	129.412
Diseño web	300.000
Total	1.773.933

Tabla 27: Inversión en Activos Fijos de la organización.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para el cálculo de la depreciación de los activos es necesario conocer la vida útil de cada uno de estos, de acuerdo con la información del SII. Cabe destacar que el sitio web no considera depreciación al tratarse de un activo intangible.

Activo	Costo Unitario	Vida útil	Depreciación Anual
Notebook	672.261	6	112.043
Silla Oficina	39.496	7	5.642
Escritorio	25.210	7	3.601

Tabla 28: Vida útil de activos.
Fuente: Elaboración propia con datos del SII.

De esta forma, es posible obtener la tabla de depreciaciones de los activos para cada año, teniendo en cuenta la incorporación de nuevos activos de la empresa al año 3 debido a la incorporación de otro trabajador.

Año	Depreciación
1	242.574
2	242.574
3	363.861
4	363.861
5	363.861

Tabla 29: Depreciación de activos por año.
Fuente: Elaboración propia.

17.1.4. Valor Residual

El cálculo del valor residual del proyecto viene dado por la *Fórmula de la convergencia* para valor residual de un proyecto, expresado en la figura 36, ya que es una versión corregida de método de *Flujo de caja constante a perpetuidad*, que corresponde a la forma más utilizada para el cálculo del valor residual debido a que no es demasiado pesimista como el método de *Valor Contable del Patrimonio*, ni demasiado optimista como el *Valor presente del flujo de caja con crecimiento perpetuo*. Esta corrección asume como supuesto que el flujo de capitales se invierte en reposición y mantenimiento para cada periodo por un monto al menos igual a la depreciación contable, por lo que el flujo operacional sería igual a la utilidad post impuestos.

$$V = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}_N}{r}$$

Figura 36: Fórmula de la convergencia para valor residual de proyecto.
Fuente: Contreras, E. y Diez, C. 2010. Diseño y Evaluación de Proyectos.

La figura 36, refiere a la división entre la utilidad después de impuestos en el último periodo del horizonte de evaluación y la tasa de descuento r . Estos valores se exponen más adelante en este documento, específicamente en las secciones (17.2) Flujo de caja y (17.3) Análisis de rentabilidad, donde la utilidad después de impuestos en el último periodo de evaluación corresponde a \$63.150.998 y la tasa de descuento para la evaluación del proyecto es de 42,92%.

Con estos montos se obtiene que el valor residual del proyecto correspondería a \$147.135.677.

17.1.5. Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó como metodología el cálculo de la liquidez necesaria para que el proyecto no tenga ingresos menos egresos mayores o iguales a 0 por cada año de operación. De esa manera se calculó el capital de trabajo necesario para cada año para afrontar las pérdidas producidas sin tener que quebrar por falta de liquidez, representado en la siguiente tabla.

Año	Ingresos	Egresos	Déficit
1	27.922.784	48.696.630	20.773.846
2	54.021.328	57.845.271	3.823.942
3	100.438.585	88.671.893	-
4	145.117.553	99.110.770	-
5	197.228.690	110.356.613	-

Tabla 30: Cálculo de Capital de trabajo por año.
Fuente: Elaboración propia.

La suma de los déficits corresponde a \$24.597.788, por lo que esta cifra representa el monto total de capital de trabajo necesario.

17.1.6. Estrategia de Financiamiento

Tanto la inversión fija como del capital de trabajo se financiarán con Capital propio y Fondos Concursables del estado tales como:

- CORFO Semilla inicia, destinados a emprendimientos innovadores de alcance nacional y potencial para internacionalizarse, entregando hasta \$15.000.000.
- Fondo de la Música del Ministerio de Cultura, en dos diferentes líneas:
 - Línea Producción de Registro Fonográfico, destinado a costear las tapas de creación producción, postproducción y difusión de música grabada de un artista, otorgando \$4.000.000 por artista.
 - Línea Difusión de la Música Nacional - Modalidad Desarrollo y Difusión de Catálogos de la Música Nacional, destinado a desarrollo profesional de catálogos de tres o más artistas chilenos, otorgando un monto de \$15.000.000.

17.2. Flujo de Caja

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

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		27.922.784	54.021.328	100.438.585	145.117.553	197.228.690
- Costos		-48.696.630	-57.845.271	-88.671.893	-99.110.770	-110.356.613
- Depreciación		-242.574	-242.574	-363.861	-363.861	-363.861
= Resultado operacional	-	-21.016.420	-4.066.516	11.402.831	45.642.922	86.508.216
+/- Ganancia/Pérdida de capital						
- Interés						
- Pérdida del ejercicio anterior			-20.773.846	-3.823.942	-	-
= Resultado no operacional	-	-	-20.773.846	-3.823.942	-	-
= Utilidad antes de impuesto	-	-21.016.420	-24.840.362	7.578.888	45.642.922	86.508.216
- Impuesto (27%)	-	-	-	-2.046.300	-12.323.589	-23.357.218
= Utilidad después de impuesto	-	-21.016.420	-24.840.362	5.532.589	33.319.333	63.150.998
+ Depreciación		242.574	242.574	363.861	363.861	363.861
+ Pérdidas del ejercicio anterior			20.773.846	3.823.942	-	-
-/+ Ganancia/Pérdida de capital						
= Flujo Operacional	-	-20.773.846	-3.823.942	9.720.392	33.683.194	63.514.859
- Inversión fija	-1.773.933					
+ Valor residual						147.135.677
- Capital de Trabajo	-24.597.788					
+ Recuperación del capital de trabajo						24.597.788
+ Préstamos						
- Amortizaciones						
= Flujo de capitales	-26.371.721	-	-	-	-	171.733.466
= Flujo de caja privado	-26.371.721	-20.773.846	-3.823.942	9.720.392	33.683.194	235.248.325

Tabla 31: Flujo de Caja del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar del flujo de caja, que se obtienen flujos negativos en los dos primeros años de operación para que a partir del año 3 se empiecen a ver flujos positivos.

17.3. Análisis de rentabilidad

Para realizar análisis de rentabilidad del proyecto tomando el flujo de caja, primero es necesario calcular la tasa de descuento del proyecto. Para esto se utiliza el modelo CAPM mediante la fórmula que se muestra a continuación.

$$r_i = r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta$$

Donde:

- r_f es la tasa libre de riesgo igual a 5,65%, equivalente a la tasa de interés de un bono a 10 años del Banco Central de Chile.
- r_m es la rentabilidad de mercado esperada igual a 7,85%, equivalente a la rentabilidad anual promedio del índice IGPA durante los últimos 20 años.
- β es el coeficiente de riesgo de la industria igual a 1,03, equivalente al Beta sin apalancamiento promedio entre 2016 y 2021 del sector de Entretenimiento en Estados Unidos.

Por lo tanto, con estos datos se obtiene que la tasa de descuento a utilizar es de 7,92%. Sin embargo, este proyecto implica un mayor riesgo que una empresa en marcha dentro del mercado ya que corresponde a un nuevo emprendimiento. El analista financiero de la consultora Upbizer, José Muñoz, afirma que la tasa de descuento en una startup no debería ser menor que 35% debido al riesgo existente. Además, según el estudio “Investigación de Método Práctico para el cálculo de la Tasa de descuento en las MIPES chilenas” realizado por Claudia Cardeña González y compañía en 2016, se exhibe que para el caso de MIPES (Micro y pequeñas empresas) chilenas, las tasas de descuentos superan el 40% para cualquier rubro (tabla presente en Anexo J).

Dado lo anterior, a la tasa de 7,92% que captura el riesgo de mercado, se le suma una tasa de 35% correspondiente al riesgo propio de un nuevo emprendimiento, determinando para la evaluación del proyecto una tasa de descuento de 42,92%.

Con esto, se calcula el VAN y la TIR del proyecto, expuestos a continuación.

VAN	8.074.645
TIR	48,81%

Tabla 32: VAN y TIR del proyecto.
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que con la tasa de descuento calculada y un horizonte de cinco años, el VAN resultante es mayor a 0, lo que significa que es conveniente realizar el proyecto ya que este generaría ganancias por sobre la rentabilidad exigida. Por otro lado, la TIR obtenida es de 48,81% superando a la tasa de descuento, lo que implica que la rentabilidad de KA Music se sobrepone al costo de oportunidad y al riesgo existente en proyecto, por lo que este negocio debiera realizarse.

17.4. Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad con el fin de cuantificar los cambios en la rentabilidad del emprendimiento tras realizar pequeñas variaciones en los factores más relevantes para el correcto desarrollo del proyecto.

El primer factor por considerar corresponde a la comisión de los ingresos por la gestión realizada a artistas asociados, debido a que según las estimaciones realizadas, esta comisión representa el 83% de los ingresos totales de la empresa al año 5.

El segundo factor para considerar corresponde a la cantidad de oyentes promedio por artista asociado, ya que este factor además de determinar los ingresos por distribución digital, también tienen como consecuencia la fijación de precios de show en vivo, por lo que es de utilidad analizar los cambios en la rentabilidad al variar las estimaciones realizadas en este punto.

Con estos 2 factores definidos, se elaboró una matriz de sensibilidad en donde se interceptaron los VAN de los escenarios donde la comisión a artistas asociados disminuye en el 10% de su valor (comisión de 27%), se mantiene (comisión de 30%) y aumenta en el 10% de su valor (comisión de 33%), con los escenarios en que los oyentes en streaming promedio de cada año por artista asociado disminuye en un 10%, se mantienen y aumentan 10%. Los valores de esta matriz se reflejan en la tabla 33.

		Oyentes streaming		
		menos 10%	-	más 10%
Comisión	menos 10%	-35.304.135	-9.888.323	10.298.922
	-	-13.873.376	8.074.645	29.390.112
	más 10%	4.012.652	25.684.198	46.134.540

Tabla 33: Matriz de sensibilidad entre comisión y oyentes en streaming.
Fuente: Elaboración propia.

De la matriz se puede extraer que el VAN del proyecto es más sensible a la cantidad de oyentes en streaming que a la comisión cobrada a artistas asociados, ya que al realizar variaciones de 10% en la comisión se experimentan variaciones en el VAN de aproximadamente 15 millones de pesos en cada escenario. Por otro lado, al variar en 10% la cantidad de oyentes promedio por artista asociado se obtiene como resultado variaciones del VAN de más de 20 millones de pesos, de modo que la disminución de este valor en tan solo un 10% ya genera que este emprendimiento no sea rentable en caso de que se mantenga la comisión en 30%.

Con estos resultados se deja expuesto que la cantidad de oyentes en streaming es un factor clave para el éxito del proyecto. La solución a la gran sensibilidad de este ítem, en este caso contemplaría el control y evaluación del crecimiento en la popularidad del artista a través de la ejecución de las acciones de marketing, lo que tendría como consecuencia aumentar el precio a cobrar por show llevando a mayores ingresos. De esta manera se comprueba que el emprendimiento debe prestar una alta atención al marketing de los proyectos musicales de artistas asociados para obtener los resultados esperados, siendo esto coherente con la propuesta de valor.

18. CONCLUSIONES

La industria musical corresponde a una industria en crecimiento en Chile, con baja rivalidad entre las empresas del sector, políticas públicas que favorecen el desarrollo de la cultura y donde el público ha aumentado el interés por la música local en los últimos años. Sin embargo, un alto porcentaje de las empresas de la industria son microempresas y el sector se caracteriza por tener una alta inestabilidad laboral, lo que provoca que exista una alta sensibilidad de la industria a las condiciones económicas del país.

Esta inestabilidad ha llevado a las empresas del sector a diversificar sus fuentes de ingresos con el fin de disminuir el riesgo, pero los ingresos generados por los eventos musicales en vivo siguen siendo la mayor fuente de ingresos del sector.

Además, en la investigación de mercado realizada se pudo detectar que la difusión es el área donde los artistas declaran necesitar más apoyo económico y profesional. En este aspecto, la mayoría de los artistas están interesados en ser apoyados por un sello discográfico o servicio similar siempre y cuando se procure que esto no conlleve a su pérdida de autonomía como artista, tal como se ha visto en ciertos escándalos de la industria musical global donde artistas reconocidos han expuesto inconformidad por las limitaciones existentes en los contratos que han firmado con ciertas organizaciones. Por otro lado, se pudo validar que la mayoría de los artistas les gustaría ser asesorados para la elaboración de su plan de marketing e incluso estarían dispuestos a pagar por este servicio.

En la aplicación del Producto Mínimo Viable se pudo validar en terreno la elaboración de planes de marketing como una herramienta que puede colaborar al crecimiento en las reproducciones de un artista, donde se pudo detectar que la realización de una reunión donde se profundice en las declaraciones estratégicas del artista es una instancia que puede ser muy valorada por estos. Sin embargo, también se detectó la necesidad de entregar conocimientos técnicos para la implementación del plan de marketing como lo es aprender a publicar anuncios en redes sociales como Facebook o Instagram, y YouTube.

Todo lo anterior hizo posible el diseño del modelo de negocios del emprendimiento, el cual cuenta con 4 segmentos de clientes: artistas asociados a la empresa que se les colaborará con financiamiento y gestión personalizada tanto en management, booking y marketing a cambio de una comisión de sus ingresos; artistas externo a la empresa que pagan por asesoría y diseño de plan de marketing; oyentes de música que representan a los consumidores finales del producto producido por los artistas asociados; y por último, productores de eventos musicales que representan un segmento clave debido a que la principal fuente de ingresos de la industria corresponde a la música en vivo.

Además, entendiendo que uno de los principales dolores de los artistas en Chile tiene que ver con la difusión es que se definió que la propuesta de valor de la empresa debería tener como atributo central el marketing y específicamente la utilización de metodologías profesionales de marketing que se adapten a cada artista para llegar de la mejor forma a su público y de esta manera ayudar a solucionar la falta de apoyo profesional y económico de artistas chilenos en materia de difusión.

La definición del modelo de negocios dio paso al plan estratégico donde se definió finalmente el nombre de este emprendimiento: KA Music, además de la misión, visión y objetivos estratégicos, destacando la importancia de estas definiciones para una formulación coherente de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero.

Tras la elaboración del plan de marketing de la empresa se pudo detectar la gran relevancia de los medios digitales para el posicionamiento de proyectos musicales en la actualidad y la importancia de tener a disposición los datos e información necesaria para tomar decisiones respecto a las acciones de marketing a implementar, tanto como el presupuesto a invertir en este ítem. Por otra parte, puede ser interesante ir más allá del alcance de esta memoria y analizar si es rentable considerar la posibilidad de expandir el servicio de plan de marketing a otros países de la región, sin embargo, sería necesario estudiar cada uno de los mercados para cuantificar y evaluar los países más atractivos para exportar el servicio, considerando las diferencias en las industrias musicales de cada país.

Por otro lado, del plan de operaciones y recursos humanos se destaca que la elaboración de pautas claras para la organización de la empresa y gestión del proceso productivo es un factor que favorece la coordinación y el desarrollo del trabajo, sin embargo, es importante evaluar constantemente estas pautas a través de indicadores que pudieran conllevar iteraciones para el mejoramiento continuo de los procesos productivos.

Finalmente, tras la elaboración del flujo de caja del proyecto se concluye que el emprendimiento es rentable con un VAN de \$ 8.074.645 una TIR de 48,81% por lo cual sería recomendable su realización. Sin embargo, la rentabilidad es altamente sensible a variaciones en la cantidad de oyentes en streaming de artistas asociados. De esta forma se concluye que uno de los factores claves para disminuir la sensibilidad de la cantidad de oyentes por artistas asociados sobre la rentabilidad, es el control y evaluación de la popularidad de cada artista asociado a través de las acciones de marketing realizadas, ya que esto es lo que conllevaría un aumento en los precios a cobrar por show en vivo, mejorando los ingresos. Por lo cual, es clave para la rentabilidad de KA Music mantener al marketing como atributo central de la empresa, estableciendo coherencia con la propuesta de valor donde se propone la utilización de metodologías profesionales de marketing que se adapten a cada artista para llegar de la mejor forma a su público.

Cómo propuesta de trabajo a futuro, para un mayor desarrollo del presente plan de negocios, se plantea la posibilidad de profundizar en el diseño de productos a través de una segunda validación mediante producto mínimo viable (PMV), con el objetivo de validar las iteraciones realizadas en el primer PMV en términos de resultados de marketing como también en satisfacción de cliente. Además, se propone el estudiar la posibilidad de escalamiento del emprendimiento a otros países de la región una vez el proyecto ya se haya testeado y validado en terreno en el mercado local. Por último, se plantea como oportunidad, la incursión en el desarrollo de modelos de inteligencia artificial para la elaboración de planes de marketing para artistas, con el fin de mejorar en la optimización de estos planes y aumentar la capacidad del proceso en caso de escalar a otros países.

19. BIBLIOGRAFÍA

- [1] MORENO CASTRO, T. 2016. Emprendimiento y Plan de Negocio.
- [2] WEINBERGER VILLARÁN, K. 2009. Plan de Negocios.
- [3] PORTER, M. E. 2000. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.
- [4] PONCE TALANCÓN, H. 2006. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- [5] MALHOTRA, N. K. 2008. Investigación de Mercado, quinta edición.
- [6] SURVEYMONKEY. 2021. Calculadora del tamaño de muestra. [en línea] < <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> > [consulta : 13 septiembre 2021]
- [7] RIES, E. 2011. El Método Lean Startup.
- [8] SPENDOLINI, M. J. 1994. Benchmarking.
- [9] CHAFFEY, D. y ELLIS-CHADWICK, F. 2016. Digital Marketing: Strategy, Implementation and practice, Sixth Edition.
- [10] CONTRERAS, E. y DIEZ, C. 2010. Diseño y Evaluación de Proyectos.
- [11] OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2010. Generación de modelos de negocio, Tercera edición.
- [12] OBSERVATORIO DIGITAL DE LA MÚSICA CHILENA. 2020. Informe Caracterización de la Industria musical chilena 2020.
- [13] OBSERVATORIO DIGITAL DE LA MÚSICA CHILENA. 2021. Informe Caracterización de la Industria musical chilena 2021.
- [14] IFPI. 2021. Global Music Report 2021.
- [15] IFPI. 2021. Global Music Report 2018.
- [16] TSCHMUCK, P. 2006. Creativity and Innovation in the Music Industry.
- [17] ESLATINO RADIO. 2021. Top 10 De Los Artistas Latinos Más Escuchados En Spotify. 2021. [en línea] < <https://www.eslatinoradio.com/2021/06/04/top-10-de-los-artistas-latinos-mas-escuchados-en-spotify/> > [consulta : 13 septiembre 2021]
- [18] CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING. 2015. Marketing and the 7Ps.
- [19] FUERTES PÉREZ, J. 2019. Nuevo Escenario de la Comunicación de Marca: impacto de las nuevas tecnologías en la industria musical.

- [20] CHILE. Ministerio de Educación Pública. 1970. Ley 17.336: Propiedad Intelectual.
- [21] CHILE. Ministerio de Educación. 2004. Ley 19.928: Sobre Fomento de la Música Chilena.
- [22] VERGARA, C. 2020. Ley del Telonero: los efectos sobre los shows en Chile. [en línea] La Tercera en Internet. 14 de enero, 2020. < <https://www.latercera.com/culto/2020/01/15/ley-teloneros-efectos-chile> > [consulta: 05 junio 2021]
- [23] LOMINCHAR, R. 2010. ¿Qué es un Netlabel?. [en línea] < <https://social.sonicspace.es/blogs/3987/286/que-es-un-netlabel> > [consulta: 09 junio 2021]
- [24] MUSIC PUBLISHERS ASSOCIATION. 2021. FAQs. [en línea] < <https://mpaonline.org.uk/faqs/> > [consulta: 09 junio 2021]
- [25] MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO. 2019. Boletín ELE-5: Principales resultados.
- [26] BERKLEE COLLEGE OF MUSIC, 2013. Music Industry History.
- [27] MINISTERIO DE LAS ARTES, CULTURA Y PATRIMONIO. 2021. Ministerio de las Culturas entrega resultados de los Fondos Cultura 2021 y anuncia cifra histórica de apoyo al sector. [en línea] < <https://www.cultura.gob.cl/institucional/ministerio-de-las-culturas-entrega-resultados-de-los-fondos-cultura-2021-y-anuncia-cifra-historica-de-apoyo-al-sector/> > [consulta: 20 de agosto 2021]
- [28] BANCO MUNDIAL. 2021. Crecimiento del PIB (% anual) - Chile. [en línea] < <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL&start=2000> > [consulta: 24 agosto 2021]
- [29] HERRERA VELÁSQUEZ, P. A. 2019. Modelo de negocio para la creación de un sello discográfico enfocado en las nuevas tendencias de la industria que potencie el trabajo de mujeres en la industria creativa del país.
- [30] DATA COMMONS. 20Q9. Chile, Descripción general. [en línea] < https://datacommons.org/place/country/CHL?utm_medium=explore&mprop=count&popt=Person&hl=es > [consulta: 24 agosto 2021]
- [31] CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. 2016. Actualización del Impacto Económico del Sector Creativo en Chile, página 25.
- [32] HERRERO PRIETO, L. C. 2011. La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional, página 190.
- [33] MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA. 2021. Casen 2020 en pandemia. Resumen de resultados: Pobreza por Ingresos y Distribución de Ingresos.

- [34] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2021. Ocupación y desocupación. [en línea] < <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion> > [consulta: 24 agosto 2021]
- [35] INFLATION.EU. 2021. Inflación histórica Chile - inflación IPC. [en línea] < <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx> > [consulta: 24 agosto 2021]
- [36] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2017. Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035.
- [37] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2019. Síntesis de Resultados – ESI 2019 Nacional.
- [38] CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. 2017. Encuesta nacional de participación cultural 2017.
- [39] TRENDTIC. 2019. Chile: rotación laboral sube 5 puntos porcentuales y alcanza uno de sus niveles más altos [en línea] < https://www.trendtic.cl/2019/05/chile-rotacion-laboral-sube-5-puntos-porcentuales-y-alcanza-uno-de-sus-niveles-mas-altos/#_ftnref3 > [consulta: 25 agosto 2021]
- [40] SCD, GFK ADIMARK. 2018. Encuesta música chilena 2018.
- [41] SCD. 2018. INFOGRAFÍA ESTUDIO MÚSICA CHILENA 2018.
- [42] FUNDACIÓN PAÍS DIGITAL. 2020. Brecha en el uso de internet. Desigualdad digital en el 2020.
- [43] ATACAMA NOTICIAS. 2018. Chile es líder en la región en uso de celular e hiperconectividad. [en línea] < <https://www.atacamanoticias.cl/2018/04/23/chile-es-lider-en-la-region-en-uso-de-celular-e-hiperconectividad/> > [consulta: 26 agosto 2021]
- [44] EVANS, L., DAVIS, M., WUNDERLICH, J., MERIDETH, R., CVETKOVSKI, R., DAVIS, A. 2021. ¿Qué es un Sello Discográfico?. [en línea] Exploration. 26 de mayo, 2021 < <https://exploration.io/es/que-es-un-sello-discografico/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [45] LAGARDA, G. 2014. ¿Cuál es la diferencia entre un Sello Discográfico y una Casa Productora?. [en línea] Industria musical. 11 de noviembre, 2014. < <https://industriamusical.es/cual-es-la-diferencia-entre-un-sello-discografico-y-una-casa-productora/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [46] IMI CHILE. 2021. Portafolio socios. [en línea] < <https://www.imichile.cl/nosotros/portafolio-socios/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [47] NODES MEXICO. 2016. ¿Qué hace una agencia de management?. [en línea] < <https://medium.com/@NodesMx/qu%C3%A9-hace-una-agencia-de-management-b81d3dfa69f1> > [consulta: 31 agosto 2021]

- [48] RIVERA, N. 2021. Ya estás en la Industria Musical ¿Sabes qué es el booking musical?. [en línea] Monitor Latino. < <http://monitorlatino.com/ya-estas-en-la-industria-musical-sabes-que-es-el-booking-musical/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [49] ALTERNATIVA REPRESENTA. 2017. ¿Sabes qué es el marketing musical? Parte 1. [en línea] < <https://alternativarepresenta.com/2017/03/27/sabes-que-es-el-marketing-musical-parte-1/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [50] HERVÁS, A. 2021. Distribución digital de música. [en línea] Muwalk. < <https://www.muwalk.com/distribucion-digital-musica/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [51] D'URSO, B. 2020. Las Mejores 10 Distribuidoras de Música Digital + Tips Clave. [en línea] MusicaPod < <https://musicapod.com/distribuidoras-de-musica-digital/> > [consulta: 31 agosto 2021]
- [52] STARTUPEABLE. 2020. Aceleradora de Negocios: ¿Qué es y cómo puede ayudar a tu startup?. [en línea] < <https://startupeable.com/aceleradora-negocios/#Como funciona una aceleradora de negocios> > [consulta: 01 septiembre 2021]
- [53] URZÚA VEGA, D. 2011. ¿Qué es la consultoría?. [en línea] < <https://administracionyconsultoria.blogspot.com/2011/02/que-es-la-consultoria.html> > [consulta: 01 septiembre 2021]
- [54] CARDONA, L. 2020. Agencia de marketing digital: qué es, cómo escoger y beneficios para tu empresa. [en línea] < <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/agencia-de-marketing-digital-que-es-como-escoger-y-beneficios-para-tu-empresa> > [consulta: 01 septiembre 2021]
- [55] ARROBA SYSTEM. 2021. Todo lo que debes saber sobre Agencias de Marketing Digital. [en línea] < <https://arobasystem.com/blogs/blog/todo-lo-que-debes-saber-sobre-agencias-de-marketing-digital> > [consulta: 01 septiembre 2021]
- [56] THE ECONOMIST. 2021. TikTok's rapid growth shows the potency of video. [en línea] < <https://www.economist.com/graphic-detail/2021/10/07/tiktoks-rapid-growth-shows-the-potency-of-video> > [consulta: 13 de octubre 2021]
- [57] AUDIO.AD & QRIOUSLY. 2018. Estado del Audio Digital en Chile 2018.
- [58] FERNÁNDEZ, F. 2015. Conciertos y streaming representan el 80% de los ingresos de la música en Chile [en línea] < <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=188412> > [consulta: 13 de octubre 2021]
- [59] DISKOVER. 2021. Cuánto Pagan Los Servicios de Streaming de Música (actualizado 2021). [en línea] < <https://diskover.co/cuanto-pagan-los-servicios-de-streaming-de-musica> > [consulta: 13 de octubre 2021]

[60] VIBRATE MUSIC. 2020. How much money is a million streams? (\$). [en línea] < https://www.instagram.com/p/CCnpu25InKM/?utm_source=ig_embed&ig_rid=36e10029-1312-4325-a069-6626827bb6a1 > [consulta: 13 de octubre 2021]

[61] MUSIC GATEWAY. 2021. Streaming royalties calculator. [en línea] < <https://www.musicgateway.com/royalties-calculator> > [consulta: 13 de octubre 2021]

[62] WE ARE SOCIAL, HOOTSUITE. 2021. Digital 2021 Global Overview Report.

[63] GALEANO, S. 2019. El tráfico orgánico supone el 53% de todo el tráfico online mundial. [en línea] < <https://marketing4ecommerce.cl/trafico-organico-53-todo-el-trafico-online-mundial/> > [consulta: 20 de octubre de 2021]

[64] 2x3.cl. 2021. Cotizaciones reales de Productores de Videos. [en línea] < <https://www.2x3.cl/p/precio-productora-audiovisual#:~:text=En%20promedio%2C%20la%20producci%C3%B3n%20de,ubicaci%C3%B3n%20y%20los%20gr%C3%A1ficos%20necesitados> > [consulta: 20 de octubre de 2021]

[65] STAVROU, S. 2021. Tasa de conversión: qué es, cómo calcularla e incrementarla. [en línea] < <https://www.tiendanube.com/blog/tasa-conversion/> > [consulta: 20 de octubre de 2021]

[66] CHAN, J. 2021. How to build your Instagram sales funnel. [en línea] < <https://teachable.com/blog/instagram-sales-funnel> > [consulta: 20 de octubre de 2021]

[67] BANCO CENTRAL DE CHILE. 2019. Encuesta del Uso y Preferencias de Efectivo Año 2019.

[68] MUÑOZ, J. 2021. La tasa de descuento. [en línea] < <https://www.upbizar.com/estrategia-financiera/que-es-la-tasa-de-descuento> > [consulta: 20 de abril de 2022]

[69] CARDEÑA GONZÁLEZ, C. 2016. Investigación de Método Práctico para el cálculo de la Tasa de descuento en las MIPES chilenas.

[70] BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE, C. 2020. Ingreso mínimo mensual periodo 2018-2020.

[71] GAETE, P. 2020. La evolución de la industria discográfica en Chile durante los últimos 30 años. [en línea] < <https://www.elnavegable.cl/noticia/cultura/la-evolucion-de-la-industria-discografica-en-chile-durante-los-ultimos-30-anos> > [consulta: 01 de septiembre de 2021]

[72] SCD. 2020. País de músicos 2019.

20. ANEXOS

Anexo A: Listado de preguntas de Encuesta

Sección 1: Caracterización

1. Nombre o AKA
2. Cuenta de Instagram o Email
3. Género musical
4. Región de residencia
5. Edad
6. ¿En qué año empezaste tu carrera musical?
7. ¿Cuántas canciones en total has publicado hasta la actualidad?
 - a. 1-5
 - b. 6-10
 - c. 11-20
 - d. 21-50
 - e. 51-100
 - f. Más de 100
8. ¿Cuántos oyentes mensuales tienes en Spotify actualmente?
 - a. 0-100
 - b. 101-500
 - c. 501-1.000
 - d. 1.001-5.000
 - e. 5.001-10.000
 - f. 10.001-50.000
 - g. 50.000-100.000
 - h. Más de 100.000
9. ¿En cuál de las siguientes áreas crees necesitar más apoyo (económico y profesional) para el crecimiento de tu carrera?
 - a. Distribución
 - b. Producción
 - c. Difusión
 - d. Shows en vivo
 - e. Derechos de autor
10. ¿Tienes apoyo por parte de un Sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?
 - a. Si
 - b. No

Sección 2: Interés en servicio de gestión (para quienes respondieron No en la pregunta 10)

11. ¿Te gustaría contar con el apoyo de un sello discográfico o similar para el apoyo en la gestión de tu carrera?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
12. ¿Por qué tu respuesta anterior?

Sección 3: Satisfacción en servicio de gestión (para quienes respondieron Si en la pregunta 10)

13. ¿El apoyo que recibes por parte de tu sello discográfico u organización similar satisface tus expectativas?
- Si
 - No
 - Tal vez
14. ¿Por qué tu respuesta anterior?

Sección 4: Demanda por shows en vivo

15. ¿Cuántos SHOWS EN VIVO has presentado en el último mes?
16. En promedio ¿Cuántos SHOWS EN VIVO presentabas al MES en el periodo anterior a la pandemia? (Si aún no iniciabas tu carrera, indica 0)
17. ¿Cuántos SHOWS EN VIVO estarías dispuest@ a presentar como máximo en 1 semana?
18. ¿Cuánto es lo mínimo que estás dispuesto a recibir por presentarte en un SHOW EN VIVO REMUNERADO?
- \$1-\$9.999
 - \$10.000-\$49.999
 - \$50.000-\$99.999
 - \$100.000-\$499.999
 - \$500.000-\$999.999
 - \$1.000.000 o más

Sección 5: Marketing

19. ¿Qué estrategias de difusión y promoción de tu música empleas?
- Inversión en anuncios de redes sociales
 - Grabación de video musical
 - Inversión en difusión por página de música
 - Alta actividad en redes sociales
 - Contactar a medios especializados en música para la difusión gratuita de mi contenido
20. ¿Te gustaría recibir asesoramiento para la elaboración de tu plan de marketing?
- Si
 - No
 - Tal vez
21. Si tu respuesta anterior fue Sí ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el diseño de un plan de marketing profesional y personalizado a tus necesidades y presupuesto?
- Mayor o igual a \$50.000
 - Entre \$40.000 y \$49.999
 - Entre \$30.000 y \$39.999
 - Entre \$20.000 y \$29.999
 - Entre \$10.000 y \$19.999
 - Entre \$5.000 y \$9.999
 - Entre 1 y \$4.999

22. ¿Cuánto dinero destinas a difusión y promoción por lanzamiento actualmente?
- a. \$0
 - b. \$1-\$24.999
 - c. \$25.000-\$49.999
 - d. \$50.000-\$99.999
 - e. \$100.000-\$199.999
 - f. \$200.000-\$499.999
 - g. \$500.000-\$999.999
 - h. \$1.000.000 o más
23. ¿Tienes comentarios respecto a esta encuesta?

Anexo B: Plan de Marketing para implementación de Producto Mínimo Viable.

Plan de Marketing

Lainaa

17 de octubre de 2021

1. Biografía

La artista chilena Lainaa tiene 21 años y actualmente reside en la comuna de La Florida, Región Metropolitana. Se desenvuelve en géneros como en Dance Hall y Pop. En mayo de 2021 relanzó su carrera y cuenta con 2 canciones publicadas, Brillandome y En La Nave. A octubre de 2021 ya cuenta con más de 9.5k streams en Spotify y 14.5k en Youtube, representando a una artista de gran potencial para la escena urbana chilena.

2. Visión

En 3 años más me veo viviendo de la música y teniendo contactos en la industria musical fuera de Chile.

3. Público Objetivo

Principalmente mujeres de Chile, entre 18 y 25 años identificadas con el empoderamiento femenino.

4. Mercado

Dentro de las oportunidades presentes en el mercado se identifica un gran crecimiento en los últimos años del consumo de género urbano en Chile por parte del público juvenil (menor a 25 años). Por otro lado, dado que la industria se encuentra en crecimiento, está la oportunidad de posicionarse en el mercado, identificando un nicho musical diferente a los que se han explorado en Chile por artistas femeninas.

Algunas Artistas urbanas de Chile: Vlnna b, Bby Gyvl, KYA, Amikiraa, Akatumamy, SOULFIA, Loyaltty, Shirel, AKRIILA, Princesa Alba, Tomasa del Real.

5. Estrategia de Marca

Entre los aspectos más importantes para el desarrollo de estrategias de marcas, se encuentra la diferenciación de la propuesta artística en comparación a las ya existentes en el mercado, con el fin de posicionarse en la mente del público objetivo a través de la característica que se pretende destacar. Estas características artísticas tienen que ver con el *estilo musical, estética y mensaje* que se quiere entregar. La definición de estos 3 atributos son claves para la recordación por parte del público

6. Estrategia de Promoción de Lanzamiento

Objetivo: Alcanzar 20k reproducciones del video en Youtube al 20 de noviembre de 2021 (1 mes).

Para el lanzamiento del tema junto a T One Six, se recomienda la utilización del modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Actuar).

a. Atención

Objetivo: Llegar a la mayor cantidad posible de personas del público objetivo.

Canales

Método	Canal	Presupuesto aprox.
Publicidad en plataformas	Youtube	\$10.000
	Instagram	\$20.000
Medios de comunicación	Especificados a continuación	\$15.000
Creadores de contenido	Especificados a continuación	\$5.000
Contenido Viral	TikTok, Instagram Reels	\$0

*Medios de comunicación

Instagram	Seguidores
Chilecontalentourbano	30.800
Trapapoyochileno	19.200
Trap.xileno	66.300
Movimiento_y_estrenos	43.400
Chileanqueensplaylist	5.569
Nexaicl	2.294
Universalchicasmusic	4.059
Urbanqueensmedios	1.073
trap_xileno	4.759
premieremusic.tv	10.600
frutaoficial	5.325
generochileno_oficial	43.800
elradiometro	2.923
radiocosmoschile	667
subelaradio	95.600

*Creadores de contenido

Twitch	Seguidores
themaxready	3.300
1masson	617
PelaoJavivi	878
Youtube	Suscriptores
La Ali Huerta	21.500

b. Interés

Objetivo: Que el público objetivo alcanzado se interese por tu contenido.

Una vez que ya captaste la atención de tu público objetivo, debes generar interés por escuchar tu música. Esta etapa corresponda a una de las que menos control se puede tener, ya que el interés generado depende casi exclusivamente del contenido promocionado. Dado esto se recomienda que el extracto del video a promocionar sea aquel que capte mayor interés por ir a escucharlo y conocer tus temas.

c. Deseo

Objetivo: Crear expectativa para escuchar el tema y ver el video.

Recomendaciones:

- Subir tráiler del video para “enganchar” al público. Reproducir solo el beat o un verso para dejarlos con ganas de escuchar el tema completo cuando salga.
- Hacer evento de lanzamiento a través de IG Live, cantando un par de temas más.

d. Actuar

Objetivo: Que el público consuma el contenido que le ofreces.

Esta etapa viene a consolidar el trabajo realizado en las etapas anteriores. Para aumentar cada vez más la audiencia que consuma tu contenido, lo más importante es fidelizar a tu público que ya te conoció y se interesó por tu contenido.

Esto corresponde a un proceso de largo plazo que comprende poder gestionar tu comunidad a través de redes sociales mediante la interacción continua con tu público, y por otro lado, ir sacando nueva música de manera constante para darle a tu público las canciones que quieren escuchar. Se recomienda que no pasen más de 3 meses sin publicar canciones.

Anexo C: Listado de organizaciones similares y artistas

Se enumeraron distintas organizaciones similares que realizaran management y booking de artistas musicales y se enlistaron a sus artistas en conjunto la cantidad de oyentes mensuales de cada artista al mes de febrero de 2022. Lo anterior es reflejado en la siguiente tabla.

Organización	Artista	Oyentes Spotify	Promedio
Discos Rio Bueno	Astro	63.562	16.316
Discos Rio Bueno	Bahia Inutil	204	
Discos Rio Bueno	Chicago Toys	198	
Discos Rio Bueno	Spiral Vortex	1.299	
Armonica	Gepe	1.264.712	376.152
Armonica	Pedropiedra	490.972	
Armonica	Gianluca	705.912	
Armonica	Princesa Alba	1.372.589	
Armonica	Fakuta	5.356	
Armonica	Bronko Yotte	138.684	
Armonica	Niños Del Cerro	51.347	
Armonica	Armisticio	159	
Armonica	Chica Rica	48.690	
Armonica	Congelador	772	
Armonica	Simón Campusano	58.476	
Potoco discos	Hordatoj	133.992	
Potoco discos	Foex	1.421	
Potoco discos	Como Asesinar A Felipes	18.770	
Jungla Music	Rubio	478.783	445.284
Jungla Music	Fernando Milagros	411.784	
Interdimensional	Banda Conmoción	113.259	63.384
Interdimensional	La Brigida Orquesta	31.223	
Interdimensional	Pascuala Ilabaca & Fauna	84.525	
Interdimensional	Como Asesinar A Felipes	18.770	
Interdimensional	La Pozze Latina	186.477	
Interdimensional	Akinetn Retard	2.245	
Interdimensional	Newen Afrobeat	68.550	
Interdimensional	Ventana Abierta	2.026	
Cactus Music	Charly Benavente	10.743	2.539

Cactus Music	Fiz	486		
Cactus Music	Flangr	327		
Cactus Music	Humano Burbuja	64		
Cactus Music	Jonah Xiao	2.346		
Cactus Music	Jorge Nada	791		
Cactus Music	Jose Y El Toro	5.226		
Cactus Music	K-Efe	8.401		
Cactus Music	Kai Markus	32		
Cactus Music	Lil Churry	1.827		
Cactus Music	Los Desaparecidos	82		
Cactus Music	Lil Clemz	141		
Disco Intrepido	Prehistoricos	49.490		62.553
Disco Intrepido	Rosario Alfonso	81.787		
Disco Intrepido	El Comodo Silencio De Los Que Hablan Poco	28.478		
Disco Intrepido	Diego Lorenzini	249.758		
Disco Intrepido	Protistas	32.699		
Disco Intrepido	Los Animales Tambien Se Suicidan	26.993		
Disco Intrepido	Jirafa Ardiendo	698		
Disco Intrepido	Paracaidistas	1.865		
Disco Intrepido	Confio En Tus Amigos	1.076		
Disco Intrepido	Niña Tormenta	47.368		
Disco Intrepido	Niños Del Cerro	51.347		
Disco Intrepido	Ases Falsos	179.080		
Ladrado	Animales Exóticos Desamparados	305	2.400	
Ladrado	Arrecifes	258		
Ladrado	El Primer Extranjero	15		
Ladrado	Lerdo	66		
Ladrado	Tenemos Explosivos	13.619		
Ladrado	Zoológica	138		
Red Poncho	Gabigar	2.378	2.248	
Red Poncho	Pánico	374		
Red Poncho	Marcel Burar	775		
Red Poncho	Cler Canifré	413		
Red Poncho	Juanjo Montecinos	1.955		

Red Poncho	El Ultimo Viaje	2.421	
Red Poncho	Mera	13.239	
Red Poncho	Piedraluz	534	
Red Poncho	Australes	61	
Red Poncho	Olympic Black	325	
Atacama Records	Armadillo Caus	88	269
Atacama Records	Camila Vaccaro	693	
Atacama Records	Mareo!	215	
Atacama Records	Ds Mestizo	79	
Lanzallamas	Dulce & Agraz	91.728	36.593
Lanzallamas	Mondo Mamba	7.027	
Lanzallamas	Arranquemos Del Invierno	21.612	
Lanzallamas	Niño Cohete	26.004	
Lanzallamas	A.K.A Lore	129	379
Sultán Records	Las Brumas	2.111	
Sultán Records	Isla Del Sol	65	
Sultán Records	Cochebomba	115	
Sultán Records	El Purpurado De Charol	128	
Sultán Records	Los Estadios Vacios	24	
Sultán Records	Las 3 Marias	81	
Sultán Records	Columpio Al Suelo	378	
Somos persona	Shirel	21.622	14.342
Somos persona	Dani Ride	8.875	
Somos persona	May Villalobos	162	
Somos persona	Lucas Piraino	21.109	
Somos persona	Maca Del Pilar	19.943	
Ceguera Records	Voragine	60	293
Ceguera Records	La Blues Willis	877	
Ceguera Records	Los Tabanos Experience	178	
Ceguera Records	Alasido	56	
Casa Robot	Jemmy Button	707	4.087
Casa Robot	Heirah	166	
Casa Robot	Papanegro	32.081	
Casa Robot	La Coleccionista De Ataduras	314	

Casa Robot	Joaquin Bustamante	6	
Casa Robot	Carlinhos	6	
Casa Robot	Cabro Ártico	7.519	
Casa Robot	Arriagada De Los Montes	21	
Casa Robot	Malos Diaz	19	
Casa Robot	Camilo Antileo	31	
Alive Music	Matias Mieville	70	80
Alive Music	Barely Doubter	78	
Alive Music	Motel Rosa	35	
Alive Music	Mismoinerte	138	
Sello Trigal	Rompeola	205	1.424
Sello Trigal	Portugal	5.478	
Sello Trigal	Tito Guzman	5	
Sello Trigal	Somos Normandie	7	
Caida Libre	Rodrigo Vega	85	159
Caida Libre	El Perfil De Un Asesino	60	
Caida Libre	Chilopoda Humana	383	
Caida Libre	Mueres En El Mar	105	
Caida Libre	La Psychoband	164	
Tomate Musica	Dania Neko	7.691	2.889
Tomate Musica	Matycez	973	
Tomate Musica	Jorge Dolorez	2	
Deep Music	Harry Nach	2.746.409	974.656
Deep Music	Diego Smith	929.279	
Deep Music	Polima Westcoast	2.069.956	
Deep Music	Kidd Tetoon	1.125.558	
Deep Music	Way	10.377	
Deep Music	Galee Galee	866.946	
Deep Music	Nico Baby	50.360	
Deep Music	Carlitos Junior	313.629	
Deep Music	Pablito Pesadilla	507.058	
Deep Music	Ithan Ny	1.126.984	

Por lo tanto, el promedio de oyentes mensuales en Spotify por artista de las organizaciones estudiadas es de 102.509.

Anexo D: Cálculo de porcentaje de mercado según precio

Según la figura 21 de la sección de investigación de mercado:

- 18,9% pagaría entre \$30.000 y \$39.999
- 20% pagaría entre \$40.000 y \$49.999
- 26,7% pagaría \$50.000 o más.

Por lo tanto, para estimar el porcentaje dispuesto a pagar \$38.000 o más se toma como supuesto que la disposición a pago entre los segmentos distribuye linealmente. De esta forma, para determinar la disposición a pago entre \$38.000 y \$39.999 que correspondería a una quinta parte del segmento, se divide el 18,9% por 5 dando como resultado un 3,78%.

Luego, para obtener el porcentaje dispuesto a pagar \$38.000 o más bastaría con sumar los siguientes porcentajes:

- 3,78% pagaría entre \$38.000 y \$39.999
- 20% pagaría entre \$40.000 y \$49.999
- 26,7% pagaría \$50.000 o más.

De esta suma se obtiene que el porcentaje de artistas de Chile dispuesto a pagar \$38.000 o más corresponde al 50,48%.

Anexo E: Cotizaciones de competidores

Promomúsica



PROMOMUSICA CHILE <contacto@promomusica.cl>

Lun 21-02-2022 22:36

Para: Usted



Hola Mirko como estás.

En referencia a planes promocionales para artistas y músicos chilenos el precio es \$ 130.000 para la difusión de 1 single, trabajo realizado por nuestro equipo de Santiago y regiones durante 15 días. Este año no se subieron precios.

Posterior a depósito el equipo realizará las siguientes acciones de difusión.

- Entrega del single y la información global a radios del país de norte a sur
- Entrega personalizada, un equipo físico entregará tu single
- Notas de prensa en medios especializados de música
- Envío de tu single a nuestro base de datos - grupo whatsapp de periodistas influyentes (tv, prensa, radios)

Cactus Music

Programa de 8 sesiones de 1 hora para realizar el plan de marketing de tu proyecto. El desarrollo de un plan estratégico tiene como objetivo principal el análisis del proyecto y del entorno, la definición de objetivos y el desarrollo de una pauta de trabajo, sin importar el tamaño o duración de lo que se quiere lograr.

- Definición de visión a 3 o 5 años
- Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Análisis de audiencia objetivo
- Análisis de la competencia
- Definición de objetivos específicos utilizando la metodología SMART
- Branding e imagen
- Definición de estrategia de promoción
- Desarrollo de carta Gantt y presupuesto

Elige el plan

que se ajusta a tu presupuesto de marketing.

Plan Prensa	Plan Gráfica	Plan Campaña Full
Haremos que tus hitos más importantes aparezcan en los medios de comunicación.	Resuelve cualquier necesidad gráfica que necesites para potenciar el Plan Prensa.	Te diseñamos una campaña integral que abarca prensa, diseño gráfico y contenidos para tus RRSS.
<ul style="list-style-type: none">Diseño de estrategia de prensa adecuadaRedacción y envío de 2 comunicados de prensa (pre y post hito)Gestión de publicaciones2 horas de asesoría en manejo de RRSS para tu proyecto	<ul style="list-style-type: none">Plan PrensaDiseño de gráficas o flyers para RRSS y/o imprentaDiseño de carátula de single o disco con aplicaciones promocionales para RRSS (opcional)	<ul style="list-style-type: none">Plan GráficaDiseño de campaña creativa para RRSSElaboración de 12 posts (texto + contenido multimedia) con sus adaptaciones según cada red social.Seguimiento y elaboración de reporte estadístico.
\$300.000	\$400.000	\$650.000

Tómate Música

 Tómate Música <tomatemusica@gmail.com> ↩ ↶ → ...
Mar 22-02-2022 0:10
Para: Usted

Hola Mirko:

Lamento la demora en responder.
El servicio que ofrecemos, tiene un costo fijo de 80.000.- más IVA.
El costo fijo no cubre el presupuesto la publicidad, dependerá de cuanto estés dispuesto a invertir en estos items nosotros recomendamos mínimo unos 40.000 pesos chilenos, para cada área.

- PRENSA** (Incluye redacción de comunicado de prensa, envío a medios de comunicación ligados al Hip-Hop y RAP) (se solicita, biografía y material audiovisual de calidad acorde al lanzamiento)
- Publicidad en Instagram vía facebook ads** (presupuesto depende del artista, el costo fijo no cubre esta área)
- Publicidad en Youtube vía google ads** (presupuesto depende del artista, el costo fijo no cubre esta área)

Saludos!

--

tomatemusica.cl
Sello Discográfico
Estudio de Grabación
Marketing Digital

Además, se envió correo de cotización a la empresa MasClever, sin embargo, solicitaban envío de material audiovisual para poder entregar un precio, por lo cual no se pudo considerar en este análisis.

Anexo F: Respaldo de costos

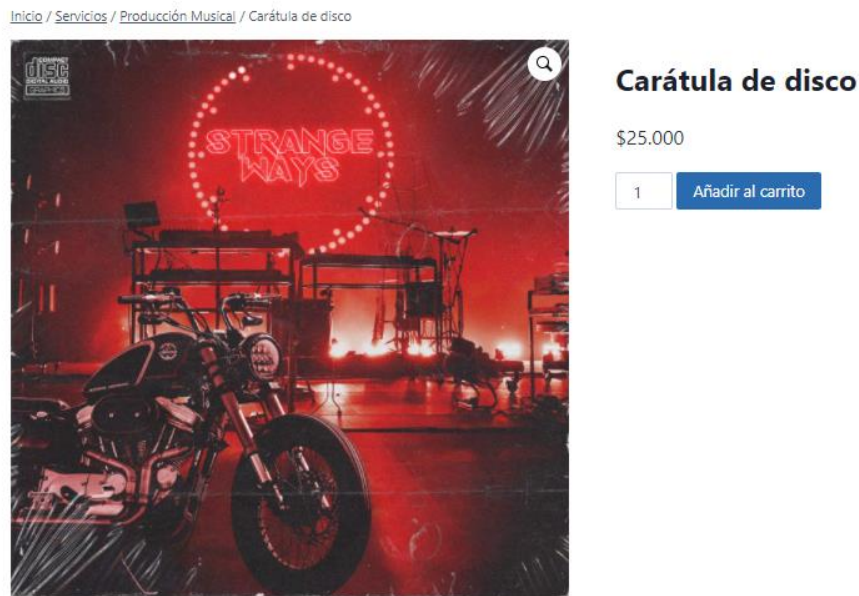


Figura 37: Costo de carátula de disco.
Fuente: Tomusic, 2021.

Algunos paquetes de precios orientados a la producción de video son los siguientes:

- **Básico (\$145.000 - \$200.000 pesos):** El video suele tener una cantidad mínima de minutos y la entrega normalmente se hace por correo, en un archivo mp4, wmv u otro parecido. Asimismo, se revisado el video captado con cámaras de alta definición en una jornada completa de trabajo y se incluye un montaje básico así como una banda sonora de música que esté libre de derechos. Puede que haya un recargo por pasarse de los minutos acordados, al igual que si se supera el límite de revisiones que forme parte del paquete.
- **Intermedio (\$200.000 - \$250.000 pesos):** Por lo general incluye más minutos que el plan anterior, así como un DVD o pendrive para complementar la entrega vía e-mail. Es posible que también se pueda incorporar secuencias animadas, gráficos dinámicos, entre otras cosas. Si el video sigue un guion, en la mayoría de los casos el cliente debe redactarlo y entregarlo al productor de videos para que entienda mejor el contenido del video.
- **Avanzado (\$250.000 - \$300.000 pesos):** Este tipo de paquete es ideal para producir un video que se vaya a presentar frente a muchas personas en un ambiente profesional, por lo que las exigencias son mayores. Posiblemente esté compuesto por todos los elementos de los paquetes anteriores, además de mejores formatos de entrega (Bluray), mayor posibilidad de agregar efectos especiales y más revisiones permitidas.

Figura 38: Costos de producción audiovisual.
Fuente: 2x3.cl, 2021.

Tengo un portal web, ¿cuál es la comisión por venta de Webpay?

Medio de pago	Comisión por venta
Crédito	2,48% + IVA
Débito	1,42% + IVA
Prepago	1,42% + IVA

Figura 39: Comisiones Webpay.
Fuente: Transbank, 2021.

Plan Avanzada (desde)

\$300.000.-

En 2 cuotas.

- ✓ HOSTING 3GB (SSL) y Dominio x 1 Año
- ✓ AUTOADMINISTRABLE
- ✓ 8 A 25 PÁGINAS O SECCIONES HTML
- ✓ GALERÍA HASTA 30 IMÁGENES APROX
- ✓ 20 SERVICIOS APROX TEXTOS Y DESCRIPCIONES
- ✓ 35 PRODUCTOS APROX EN CATALOGO
- ✓ SLIDER PRINCIPAL 4 IMAGENES
- ✓ MAPAS DE UBICACIÓN DE GOOGLE
- ✓ 2 FORMULARIO DE CONTACTO
- ✓ Correos Ilimitados
- ✓ Usuario y Contraseña para editar

Figura 40: Costo de diseño pagina web.
Fuente: Diseño páginas, 2021.

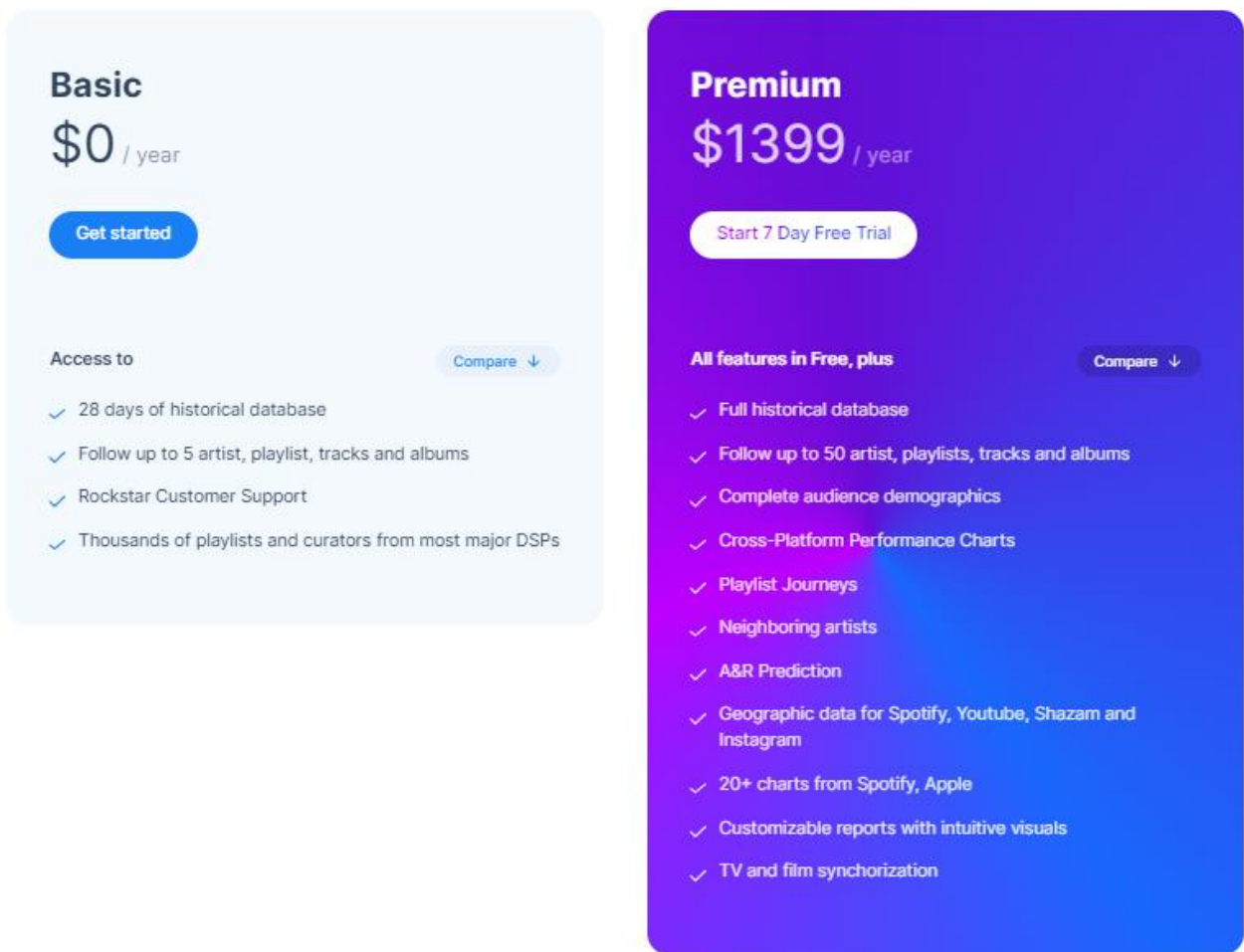


Figura 41: Costo Chartmetric.
Fuente: Chartmetric, 2021.



Figura 42: Costo de redacción de contrato.
Fuente: Total Abogados, 2021.



Producción Musical Artista básico

\$100.000

1

Añadir al carrito

Figura 43: Costo de producción musical.
Fuente: Tomusic, 2021.

Anexo G: Cotización de publicidad en Instagram.

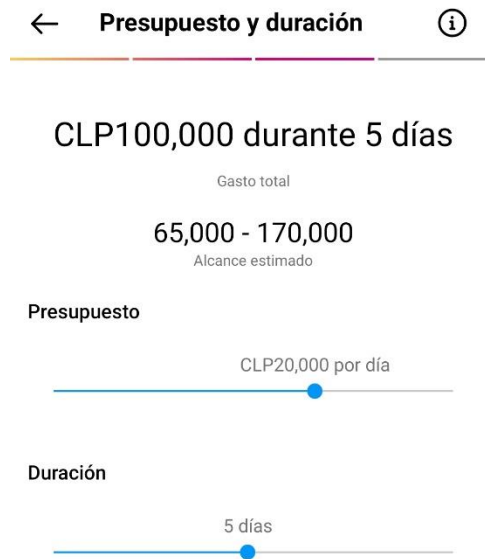


Figura 44: Costo Publicidad Instagram.
Fuente: Instagram

A partir de la figura anterior, se puede extraer que el costo por persona alcanzada en Instagram varía entre \$0,6 y 1,5, por lo que promediando estos 2 valores se obtiene un estimado de \$1,1 por persona alcanzada.

Anexo H: Cotización de campaña de Google Ads

The screenshot displays the Google Ads interface for a new campaign. The main section is titled "Grupo de anuncios 1" and contains a "Palabras clave" (Keywords) section. Below this, there is a search bar with "www.hola.com" and a list of suggested keywords: "marketing musical", "marketing musica", "promocion musical", "promocionar cancion", "difundir musica", "promocionar musica", and "agencia de marketing musical". A button labeled "ACTUALIZAR PALABRAS CLAVE" is visible. Below the suggestions, there is a section "Ingrese palabras clave" with a text area containing suggestions like "promocionar mi musica", "marketing digital para artistas musicales", "mercadotecnia musical", "páginas para promocionar música", "agencias de marketing musical", and "marketing para musica".

On the right side, there is a sidebar with "Estimaciones diarias" (Daily estimates) and "Presupuesto diario" (Daily budget). The "Estimaciones diarias" section shows "Clics/día" (5) and "Costo/día" (CLP450). The "Presupuesto diario" section shows "CLP450/día".

Métrica	Valor
Clics/día	5
Costo/día	CLP450
CPC prom.	CLP99

Figura 45: Costo de Google Ads para búsquedas de marketing musical.
Fuente: Elaboración propia.

Anexo I: Tarifas de Ditto Music

N° Artistas	Precio Anual (USD)
5	45
10	75
15	99
20	125

Tabla 34: Tarifas Ditto Music por cantidad de artistas.
Fuente: Ditto Music.

Anexo J: Tasa de descuento MIPE por rubro

RUBRO	3 años	Bono a 5 años	Fondo mutuo a 3 años	Tasa de descuento MIPE
A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	5,35%	4,27%	45,49%	55,11%
B - PESCA	0,27%	4,27%	45,49%	50,03%
C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	0,36%	4,27%	45,49%	50,12%
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	3,18%	4,27%	45,49%	52,94%
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	1,67%	4,27%	45,49%	51,43%
F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	0,11%	4,27%	45,49%	49,87%
G - CONSTRUCCION	4,36%	4,27%	45,49%	54,12%
H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP VEHAUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	32,38%	4,27%	45,49%	82,14%
I - HOTELES Y RESTAURANTES	4,06%	4,27%	45,49%	53,82%
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	7,37%	4,27%	45,49%	57,13%
K - INTERMEDIACION FINANCIERA	2,69%	4,27%	45,49%	52,45%
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	10,78%	4,27%	45,49%	60,54%
N - ENSEÑANZA	0,01%	4,27%	45,49%	49,77%
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	1,18%	4,27%	45,49%	50,94%
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	1,56%	4,27%	45,49%	51,32%

Tabla 35: Tasa de descuento MIPE por rubro.
Fuente: Cardeña González, C. 2016. "Investigación de Método Práctico para el cálculo de la Tasa de descuento en las MIPES chilenas"