

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



“Crowdfunding como herramienta estratégica para la gestión sostenible de iniciativas culturales” - Plataforma virtual de crowdfunding con base en eventos musicales en la ciudad de Lima

Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:

FERNANDEZ GIL, Diego Raúl	20095342
GARCILAZO CARHUAPOMA, Diego Alonso	20090858
MORALES DELGADO, Irma Patricia	20100336
VASQUEZ TAFUR, Marlio	20095914

Lima, 07 de Marzo de 2016

El proyecto profesional

“CROWDFUNDING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE INICIATIVAS CULTURALES”. PLATAFORMA VIRTUAL DE CROWDFUNDING CON BASE EN EVENTOS MUSICALES EN LA CIUDAD DE LIMA.

Ha sido aprobado.

Mg. Martín Beaumont Franowsky
Presidente del jurado

Mg. Luis Soltau Salcedo
Asesor del proyecto profesional

Mg. William Campbell Falconí
Tercer jurado

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: LA RELACIÓN DEL <i>CROWDFUNDING</i> CON LAS INDUSTRIAS CULTURALES.....	3
1. Industrias culturales: Concepto y evolución.....	3
1.1. Dinámica de las industrias culturales.....	5
1.2. Creación de valor por parte de las industrias culturales.....	7
1.2.1 Valor Económico.....	7
1.2.2 Valor Social.....	8
1.2.3 Valor Cultural.....	8
1.3. Clasificación de las Industrias Culturales.....	9
1.3.1. Industria Editorial.....	10
1.3.2. Industria Cinematográfica.....	11
1.3.3. Industria Musical.....	12
a. Ecosistema de la industria musical.....	15
b. Eventos musicales.....	17
b.1. Historia.....	17
b.2. Nuevas tendencias.....	18
b.3. Esquema sistémico de los eventos en vivo.....	20
2. <i>Crowdfunding</i> como herramienta estratégica para las organizaciones.....	24
2.1 Tipos de <i>crowdfunding</i>	25
2.2 Actores del <i>crowdfunding</i>	27
2.3. El valor de la participación colectiva en el <i>crowdfunding</i>	28
3. La sinergia entre las industrias culturales y el <i>crowdfunding</i>	29
3.1. Actores de <i>crowdfunding</i> en las industrias culturales.....	30
3.2. Relaciones entre los actores de <i>crowdfunding</i> en las industrias culturales.....	31
3.3. Aplicación del <i>crowdfunding</i> en las industrias culturales.....	33
CAPÍTULO 2: LOS EVENTOS MUSICALES EN LA CIUDAD DE LIMA Y EL ROL POTENCIAL DEL <i>CROWDFUNDING</i>.....	36
1. Industria Musical en la ciudad de Lima.....	36
1.1. Situación Actual de la Industria Musical.....	36
1.2. Estructura de la Industria Musical en Lima.....	40

1.3. Iniciativas estatales para la recolección de información.....	40
2. Los eventos musicales en la ciudad de Lima.....	42
3. Experiencias de <i>crowdfunding</i> en la industria musical.....	45
3.1. Experiencias de <i>crowdfunding</i> internacionales.....	45
3.2 Experiencias de <i>crowdfunding</i> a nivel nacional.....	48
3.3 Precisiones legales del <i>crowdfunding</i> en el Perú.....	49

CAPÍTULO 3: ESTIMACIÓN DE MERCADO PARA LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO PROFESIONAL.....51

1. Justificación del estudio.....	51
2. Tipo de estudio.....	52
3. Metodología de estudio.....	53
4. Estudio cualitativo de mercado potencial.....	57
5. Análisis de resultados.....	57
5.1 Entrevistas.....	57
5.1.1. Financiamiento.....	57
5.1.2 Difusión.....	60
5.1.3. Generación de público.....	62
5.1.4 Innovación en la propuesta.....	64
5.1.5. Red de contactos.....	65
5.1.6. Trabajo colectivo.....	67
5.1.7 Validación de la idea.....	68
5.2. <i>Focus Group</i>	71

CAPÍTULO 4: PLATAFORMA VIRTUAL DE *CROWDFUNDING* CON BASE EN EVENTOS MUSICALES EN LA CIUDAD DE LIMA.....79

1. Plan estratégico.....	79
2. Plan de recursos humanos.....	84
3. Plan de operaciones.....	88
4. Plan de marketing.....	92
5. Plan financiero.....	101

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
1. Conclusiones.....	108
2. Recomendaciones.....	110
REFERENCIAS.....	113
ANEXO A: Dimensiones del ecosistema de la industria musical.....	119
ANEXO B: Comparativo de las plataformas de <i>crowdfunding</i> a nivel internacional.....	120
ANEXO C: Matriz de consistencia.....	121
ANEXO D: Datos de entrevistados.....	123
ANEXO E: Preguntas por atributo.....	124
ANEXO F: Pauta de entrevista semi estructurada.....	126
ANEXO G: Pauta de <i>Focus Group</i>	129
ANEXO H: Flujograma del proceso de colocación de proyecto y relación con la plataforma..	132
ANEXO I: Flujograma del proceso de aporte y relación con el proyecto.....	133
ANEXO J: Flujograma del proceso de entrega de recompensas.....	134
ANEXO K: Formato inicial de la plataforma.....	135
ANEXO L: Requisitos Stereo Masivo.....	136
ANEXO M: Ingresos y Gastos mensuales de los hogares de Lima Metropolitana por NSE (2013)	137
ANEXO N: Mujeres y hombres que usan Internet, según grupos de edad en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao.....	138
ANEXO O: Análisis de Marketing Mix Stereo Masivo.....	139
ANEXO P: Resumen del total de eventos y su probabilidad por éxito (semestres 2017 – 2021).....	140
ANEXO Q: Ingresos por tipo de evento (semestres 2017 – 2021).....	141
ANEXO R: Cantidad de eventos y crecimiento mensual (2017 – 2021).....	143
ANEXO S: Cuadros de depreciaciones y amortizaciones deducibles de impuesto a la renta.....	144

ANEXO T: Estado de ganancias y pérdidas (Proyección a 5 años: 2017 - 2021).....	145
ANEXO U: Estado de Flujo de caja de efectivo.....	146
ANEXO V: Balance General al 01 de Enero de 2017.....	147
ANEXO W: Estructura de capital y Cuadro de amortizaciones (Pago de deuda a terceros)....	148
ANEXO X: Población Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao (2013).....	150
ANEXO Y: Distribución de personas según NSE 2013 - Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao.....	151
ANEXO Z: Mujeres y hombres que usan Internet en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao (2013).....	152



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relaciones de co-creación.....	31
Tabla 2: Atributos brindados por el modelo de <i>crowdfunding</i>	51
Tabla 3: Estructura general del <i>focus group</i>	55
Tabla 4: Perfil, funciones y remuneración por puesto.....	85
Tabla 5: Resumen de tipos de contratación por puesto.....	87
Tabla 6: Proceso de colocación de proyecto y relación con la plataforma.....	88
Tabla 7: Proceso de aporte y relación con el proyecto.....	90
Tabla 8: Proceso de entregas de recompensas.....	91
Tabla 9: Población por NSE, grupo de edades y uso de internet en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao.....	93
Tabla 10: Segmentación de consumidores - financiadores.....	94
Tabla 11: Costos de servidor.....	101
Tabla 12: Composición de gastos administrativos.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo cultural de las industrias culturales.....	7
Figura 2: Modelo de textos simbólicos.....	10
Figura 3: Organización de la industria de la música popular.....	22
Figura 4: Cadena de valor de la industria de eventos musicales.....	23
Figura 5: Aplicación del <i>crowdfunding</i> a la cadena de valor de la industria de eventos musicales.....	34
Figura 6: Mapa de estrategias y acciones.....	81
Figura 7: Organigrama de la plataforma virtual.....	86
Figura 8: Imagotipo de Stereo Masivo.....	95
Figura 9: Movimientos de dinero recaudado por <i>crowdfunding</i> a nivel de continentes (2012).....	97

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años se ha venido incrementando la valoración de las organizaciones, independientemente de su sector, por la innovación y su contribución como fuente de ventaja competitiva. Ante tal situación, han surgido diversos modelos de negocio en los cuales se intenta transponer elementos de los modelos ya existentes e innovar en función a esto. Un claro ejemplo de esto, es el *crowdfunding* como modelo de negocio que concentra elementos del financiamiento masivo y el trabajo colectivo como fuentes de creación de valor.

Las industrias culturales por otro lado, contienen dentro de ellas una percepción de riesgo alto, donde el financiamiento tradicional no suele apostar y el núcleo creativo no se encuentra conectado con factores como la tecnología y la gestión.

Hacer una convergencia de un modelo de negocio como *crowdfunding* que postula una inversión de bajo riesgo con una industria como la musical que se encuentra dentro de las industrias culturales no es tarea fácil pero ciertamente, rompe paradigmas acerca de que la cultura y sus componentes no son rentables. La investigación de este proyecto profesional busca ir más allá de lo establecido como rentable y no rentable e introducir en la ciudad de Lima el modelo de financiamiento alternativo como *crowdfunding*, dotándolo de características que mezclan planeamiento estratégico principalmente para la sostenibilidad de los eventos musicales dentro de la industria musical, postulándolo como herramienta estratégica y como elemento de plan de marketing que cualquiera del núcleo creativo de este sector debería considerar.

La investigación de carácter cualitativo va desde los casos internacionales de las páginas más exitosas de *crowdfunding* y lo que se encuentra existente en el Perú en un estado incipiente pero con potencial a descubrir y explotar; hasta las entrevistas a diversos actores del ecosistema de eventos musicales y los *focus group* desarrollados al segmento objetivo conformado por personas de 18 a 40 años, con acceso a internet de los niveles socio-económicos A, B, C. En efecto, se encontró información relevante para poder entender las características del contexto limeño y las principales barreras a superar dentro del proceso, con lo que este proyecto profesional termina con una propuesta de plan de negocio aproximativa que permite mirar más de cerca la posibilidad de implementar en la ciudad de Lima una plataforma de *crowdfunding* para eventos musicales, consolidándose como una herramienta estratégica, útil y rentable para el núcleo creativo, combinando los eventos musicales, estrategias de gestión y la tecnología.

Este proyecto profesional busca generar valor social como económico y que el modelo de negocio de *crowdfunding* que ya recauda millones de dólares a lo largo del mundo, pueda iniciarse de manera sólida en la ciudad de Lima y posteriormente, en todo el territorio peruano.

INTRODUCCIÓN

Los bienes, las prácticas y las expresiones culturales son vectores fundamentales de la creación y transmisión de los valores, aptitudes y convicciones a través de los cuales los individuos y las comunidades expresan el sentido que dan a sus vidas y su desarrollo. Es por ello, que se considera a la cultura como un factor decisivo para mejorar las capacidades humanas e incrementar el capital social, los dos pilares fundamentales para la creación de contextos propicios para un desarrollo inclusivo, sostenible y centrado en el ser humano (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco], 2014)

En este sentido, si es que la cultura tiene tal poder catalizador en el desarrollo humano, no es tolerable que en el Perú las industrias culturales mantengan tantas carencias en cuanto al acceso a un financiamiento adecuado, ofertas a una formación de calidad y se rijan aún bajo un marco legal débil y desactualizado que no permite dotar del valor justo y la formalidad que un artista merece. Esta situación se torna clara en la industria musical, la cual si bien ha logrado despegar en los últimos años, aun se advierte una limitada oferta de eventos musicales de procedencia nacional; los artistas nuevos son subvaluados y no se les da el valor que su trabajo merece mientras que se le otorga mayor atención a grandes bandas comerciales pagándose precios poco razonables por dos horas de espectáculo; y más cuando la situación empeora con medios de comunicación que brindan poca atención y no les ofrecen el espacio que los nuevos artistas, aquellos independientes y que apuestan por propuestas diferentes, necesitan. Es necesario que el país pueda acceder a una oferta de espectáculos musicales variada, completa y que los músicos puedan hacer del arte algo más que solo un hobby.

Surge así un espacio de acción para la empresa privada y la innovación, y es acá donde nuestro rol de gestores cobra importancia. Creemos firmemente que apostar por la cultura como elemento de cohesión social, y especialmente por la música, contribuirá hacia un desarrollo sostenible que brindará la oportunidad a que nuevos músicos puedan ser escuchados y valorados. Confiamos que podemos acercar la cultura (y en especial, la música) a más personas y generar; además, de valor económico, valor social y cultural.

Al desarrollar la contextualización del tema a investigar se pudo ver que existen problemas en la sostenibilidad de las iniciativas culturales por problemas de colaboración y por fuentes de financiamiento. Así como también, el papel que la tecnología podría jugar en las industrias culturales, pero que aún no lo ha alcanzado. Es así que se elaboró la siguiente pregunta para guiar la investigación:

¿Dentro de la industria musical limeña, es viable una propuesta de negocio basada en el financiamiento masivo y el trabajo colectivo a través de una plataforma virtual de *Crowdfunding* enfocada en eventos musicales?

Para responder a la pregunta anterior, se ubicó a factores que se configuraban como elementos preponderantes dentro la lógica del modelo de *crowdfunding* en sus diversos aspectos y sectores; así, surgieron como elementos comunes el trabajo colectivo y el financiamiento masivo. Ante esto, se planteó la siguiente hipótesis para responder a la pregunta de investigación.

El *crowdfunding* como modelo de trabajo colectivo y financiamiento contribuye a la viabilidad y el desarrollo sostenible de eventos musicales en la ciudad de Lima.

En función a los elementos anteriores, se optó que los objetivos planteados a lo largo del proyecto profesional estén orientados en la misma dirección de responder la pregunta de investigación y que se pudiera corroborar la hipótesis planteada.

Es así que se tiene el objetivo general de ubicar la situación del *crowdfunding* como modelo de negocio y las industrias culturales incluyendo a sus iniciativas, como sector. Así, también, analizar la viabilidad de una propuesta de negocio referente a una plataforma de *crowdfunding* basada en eventos musicales en la ciudad de Lima en función a la investigación previa.

Para poder alcanzar el objetivo general, se dividió temas e información que la investigación proporcionará para poder tener finalmente resultados importantes y una propuesta de negocio bien esbozada. Esta división se dio mediante el planteamiento de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las principales características del modelo de *crowdfunding* en la actualidad mediante literatura y casuística
- Investigar acerca de la situación actual de las industrias culturales y sus iniciativas en sus distintos sectores.
- Establecer los movimientos, actores y principales elementos de la industria musical en el mundo, incluyendo las tendencias y principales variaciones en los últimos años.
- Explorar los eventos musicales, definiciones, grupos de interés, características, etc. para la investigación y la propuesta de negocio final.
- Planificar propuesta de negocio tentativa sobre la investigación preliminar para evaluar la viabilidad de una plataforma web basada en *crowdfunding* aplicada a eventos musicales.

CAPÍTULO 1: LA RELACIÓN DEL *CROWDFUNDING* CON LAS INDUSTRIAS CULTURALES

1. Industrias culturales: Concepto y evolución

El concepto de “Industrias Culturales” se acuña en la década de 1940 por los filósofos de la escuela de Frankfurt Theodor Adorno y Marx Horkheimer en su publicación “*La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas*”. Aunque hubo autores, como Walter Benjamin que escribieron sobre cultura y distintos aspectos de la misma antes que estos; es a partir de la década de 1940 que se empieza a emplear el término “industrias culturales”. Así, las definiciones de este término han sido adaptadas a contextos y momentos específicos.

Adorno y Horkheimer (1988), por su parte, sugerían que las industrias culturales corresponden a los diferentes cambios que estaban presentando las artes y la cultura en su proceso de transmisión como parte de un proceso de mercantilización que suponía el capitalismo en la época que fue realizada esta publicación. Además, se introduce el concepto de “masas” para referirse de manera negativa a la modificación sustancial del carácter tradicional que sufren las artes y la cultura dentro del mismo proceso de mercantilización.

De esta manera, el concepto de “industrias culturales” surge con una connotación negativa hacia el término “industria” y “manifestándose en contra de la mercantilización de la cultura, poniendo en evidencia las consecuencias destructoras y desastrosas de esa mercantilización respecto de los contenidos culturales y artísticos” (Ruano, 2007). En un principio este concepto pesimista de industria cultural entendía a la cultura y a la economía como campos contrarios y hostiles, es así que se plantea que cuando ambas lógicas convergen, la integridad de la primera se ve afectada. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]; United Nations [UN]; Unesco, 2014)

Por su parte; Walter Benjamin, muy cercano a la escuela de Frankfurt y autor del ensayo “*La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*”, muestra un camino distinto a los conceptos introducidos por Adorno y Horkheimer. Benjamin se enfoca en el concepto de “masas” para sostener que “la forma en que el arte se convierte en mercancía ocurre gracias a la capacidad industrial de repetirlo, de hacer copias” (Benjamin, 2003). De esta manera, la difusión masiva iba a beneficiar a las industrias culturales (en tanto, bienes culturales) exponiéndose a más personas y sin perder su esencia tradicional original.

Años posteriores, el término “industria cultural” ya no implicaba connotaciones negativas, ya que se reconoció que el proceso de mercantilización no necesariamente tenía

consecuencias negativas para la cultura, por el contrario muchas veces “los bienes y servicios culturales generados de manera industrial (o digitalmente) poseen claramente muchas cualidades positivas.” (PNUD; UN; Unesco, 2014). La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés) apoyaba la idea que llevar la cultura a más persona era beneficioso.

Son estas dos líneas teóricas las que marcaron la pauta en los conceptos que luego van a surgir por parte de distintos autores u organismos. Por su parte, la Unesco propone definiciones variadas a lo largo de los años basándose en patrones comunes y haciendo algunos cambios de acuerdo a nuevos contextos y escenarios en el mundo. En 1982, consideraba en gran medida el carácter económico de la cultura y dejaba de lado el valor cultural que los propios bienes culturales producían, su definición era la siguiente:

Una industria cultural existe cuando se producen los bienes y servicios culturales, reproducidos, almacenados y distribuidos en las líneas industriales y comerciales, es decir, a gran escala y de acuerdo con una estrategia basada en consideraciones económicas, más que cualquier preocupación por el desarrollo cultural (Unesco, 1982).

Insatisfecho con la desarrollada por la Unesco, Ramón Zallo ofrece otra definición de las industrias culturales, tratando de organizar coherentemente el conjunto de actividades y productos que resultan al mismo tiempo una obra de creación, un proceso de revalorización del capital y el consumo masivo y que, a diferencia de otros productos básicos, cumplen una función ideológica y social:

Aquí se entenderán por industrias culturales un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social (Zallo, 1988)

De igual forma, en el año 2007, la Unesco da otras definiciones en las cuales resalta aspectos como la naturaleza de los bienes y los procesos que los envuelven; sus definiciones eran las siguientes:

Las industrias culturales están definidas como aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). Lo que las industrias culturales tienen en común, es que todas usan su

creatividad, conocimiento cultural, y propiedad intelectual, para producir productos y servicios con valor social y cultural (Unesco, 2007)

Por su parte; Néstor García Canclini, en el marco del Convenio Andrés Bello, define a las industrias culturales como “el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional, de la información y el entretenimiento, y el acceso creciente de las mayorías” (García Canclini, 2002).

Las industrias culturales son difusoras y portadoras de la cultura (Bustamante & Zallo, 1988) pero no tienen un concepto definido ni definitivo, va a ir cambiando con el tiempo y con las nuevas tecnologías; sin embargo, bien lo plantea la Unesco, hay puntos en los cuales todos los conceptos confluyen.

Todos estos conceptos y enfoques comparten un núcleo común: la creatividad que da origen a los bienes y servicios de estas industrias. Todos coinciden en vincular dimensiones abstractas, como la cultura y el arte, con otras tan concretas como la industria, la economía o el mercado, y las articulan, de una manera u otra, con la propiedad intelectual y el derecho de autor, en especial (Unesco, 2009).

De igual forma, el profesor García Canclini permite entender que las industrias culturales tienen diferentes aspectos de ser abordadas proponiendo lo siguiente:

La doble faceta de las industrias culturales – a la vez recurso económico y fuente de identidad y cohesión social – exige considerarlas con un doble enfoque: por un lado buscando el máximo aprovechamiento de sus aptitudes para contribuir al desarrollo de la economía, y por otro para que su afianzamiento económico favorezca la creatividad y la diversidad cultural” (García Canclini, 2002).

Todos los conceptos desarrollados confluyen en el último concepto en donde se observa lo importante de este proyecto profesional que es darle a las industrias culturales un enfoque económico además de su propio valor cultural y social.

1.1. Dinámica de las industrias culturales

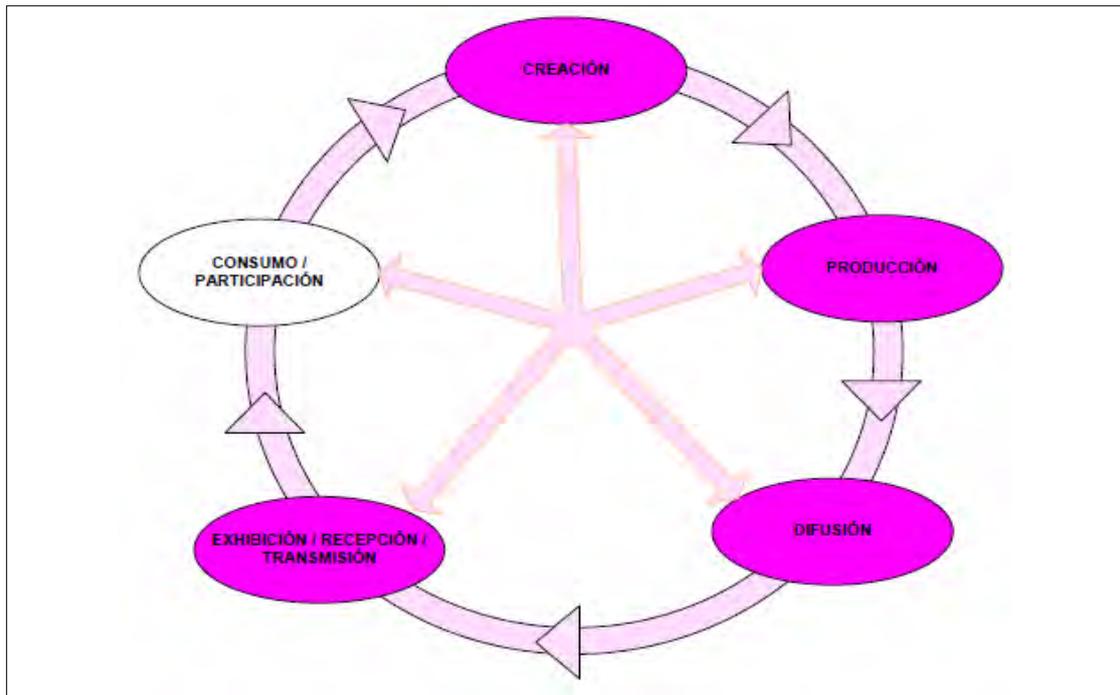
Las distintas etapas que comprenden las industrias culturales se ven ordenadas en los que la Unesco determina como “Ciclo cultural”. El ciclo cultural abarca las diferentes etapas de creación, producción, difusión, transmisión y participación de la cultura en las industrias culturales.

El término “ciclo cultural” es bastante útil ya que sugiere la existencia de interconexiones entre estas actividades, incluyendo los procesos de retroalimentación a través de los cuales las actividades que privilegian la demanda (consumo) inspiran la creación de nuevos productos culturales. De igual forma, algunas fases pueden estar fusionadas (Unesco, 2009).

Incluye cinco etapas que se presentan en un modelo cíclico - en lugar de uno jerárquico- para destacar la noción que las relaciones pueden ser complejas y se dan, preferentemente, como partes de una red:

- Creación: el punto de origen y la creación de ideas y contenidos (por ejemplo; los escultores, escritores, empresas de diseño) y la manufactura de productos originales (por ejemplo; artesanías, obras de arte).
- Producción: las formas culturales reproducibles (por ejemplo, los programas de televisión), así como las herramientas especializadas, la infraestructura y los procesos utilizados en su fabricación (por ejemplo, la fabricación de instrumentos musicales, la impresión de periódicos).
- Difusión: poner al alcance de consumidores y exhibidores productos culturales de reproducción masiva (por ejemplo, la venta mayorista o minorista y alquiler de música grabada y juegos de computación y la distribución de filmes). La distribución digital hace posible que algunos bienes y servicios sean transferidos directamente del creador al consumidor.
- Exhibición/Recepción/Transmisión: se refiere al lugar donde ocurre el consumo y a la provisión de experiencias culturales en vivo y/o no mediadas a audiencias a través del otorgamiento o venta de acceso restringido con fines de consumo/participación en actividades culturales puntuales (por ejemplo, organización y producción de festivales, teatros, cines, museos). La transmisión guarda relación con la transferencia de conocimientos y destrezas que no involucran, necesariamente, una transacción comercial y que suelen ofrecerse en entornos informales. Incluye la transmisión del patrimonio cultural inmaterial de generación en generación.
- Consumo/Participación: las actividades de las audiencias y participantes asociadas con el consumo o participación en actividades y experiencias culturales (por ejemplo, leer libros, bailar, participar en carnavales, escuchar la radio, visitar galerías de arte).

Figura 1: Ciclo cultural de las industrias culturales



Fuente: (Unesco, 2009)

1.2. Creación de valor por parte de las industrias culturales

A través de los bienes y servicios culturales, las industrias culturales generan distintos tipos de valor para las personas involucradas en el ciclo cultural. El valor económico es el que surge a partir de las industrias culturales y que se busca vincular de manera óptima al valor social y cultural que generan las mismas industrias culturales. A continuación se presentan los 3 tipos de valor:

1.2.1 Valor Económico

En los últimos veinte años, la cultura ha desempeñado un papel cada vez más importante en las economías nacionales como sector productivo. Las actividades e industrias culturales impulsan el crecimiento, contribuyen a diversificar las economías nacionales, generan ingresos y crean empleos en las naciones de renta baja, media y alta.

El sector cultural representó en 2007 el 3,4% del PBI mundial y su valor alcanzó la suma de 1,6 billones de dólares, esto es, casi el doble que los ingresos generados por el turismo internacional en ese mismo año. Se estima por ejemplo que las industrias culturales y creativas aportan alrededor del 2,6% del PBI en la Unión Europea y el 6,4% en los Estados Unidos. Así, las industrias culturales son uno de los sectores más dinámicos de la economía global con un ritmo de crecimiento en torno al 17,6% en el Oriente Medio, 13,9% en África, 11,9% en

América Latina, 9,7% en Asia, 6,9% en Oceanía y 4,3% en América del Norte y Central (Unesco, 2014).

De la misma forma, la Unesco (2014) propone que la contribución del sector cultural al desarrollo económico puede ser medida mediante tres indicadores centrales: La contribución de las actividades culturales al PBI, el empleo cultural y el gasto de los hogares en cultura.

1.2.2 Valor Social

La dimensión social se centra en las competencias y valores culturales que influyen en la interacción social de los individuos, en su sentimiento de pertenencia y en la conectividad social (Unesco, 2014).

Esta dimensión busca que las industrias culturales demuestren los valores, prácticas y actitudes que generan para dar un sentido de integración, cooperación y emancipación de los individuos y las comunidades. Así, esta dimensión permite la preservación y el fortalecimiento de la cultura a través de las relaciones sociales y el intercambio de bienes culturales.

La cultura desempeña un papel fundamental en la sustentación y el fortalecimiento de la calidad de vida y el bienestar de los individuos y las comunidades. Los bienes, las prácticas y las expresiones culturales son vectores fundamentales de la creación, transmisión y reinterpretación de los valores, aptitudes y convicciones a través de los cuales los individuos y las comunidades expresan el sentido que dan a sus vidas y su desarrollo. (Unesco, 2014).

De la misma forma, la Unesco (2014) propone que la contribución del sector cultural al desarrollo social puede ser medida mediante cinco indicadores centrales: Participación en actividades culturales fuera del hogar, Participación en actividades culturales fortalecedoras de la identidad, Tolerancia de otras culturas, Confianza interpersonal, Libre determinación.

1.2.3 Valor Cultural

El valor cultural según Throsby (2008) es entendido mediante un análisis multidimensional de tres elementos:

- El valor cultural genera riqueza. La cual no puede ser medida mediante una lógica económica. Se señala que el valor cultural y el valor económico deben ser considerados como entidades diferentes cuando se habla de cualquier bien cultural, se plantea que este análisis debe darse de manera separada. Pese a que un bien cultural no tenga un valor económico alto o simplemente este sea nulo, seguirá teniendo un valor cultural (esto no significa que los bienes culturales tengan valor cultural por sí mismos como se explicará en el siguiente punto).

Asimismo, un bien que posee un alto valor cultural puede tener un valor económico bajo y viceversa (por ejemplo, algunas series televisivas que tienen un alto valor económico pero bajo valor cultural).

- El valor cultural como fenómeno social. Se entiende que un bien cultural debe ser analizado de manera separada evaluando el valor cultural y económico que genera, pero debe entenderse también que los bienes culturales no poseen valor intrínseco por sí mismos, si no que este depende de la valoración que un grupo social le otorgue a este. Entiéndase también que un bien cultural puede tener más valor para un grupo social que para otro con características distintas.

- Criterios para la evaluación de valor cultural. Throsby (2008) señala que existen seis criterios que pueden ser utilizados para la evaluación del valor cultural en un bien cultural:

Valor estético, considerando las interpretaciones de estilo, moda y el buen o mal gusto; **Valor espiritual**, referido a la importancia cultural especial para los miembros de una religión, una tribu; o a cualidades inherentes compartidas por todos los seres humanos; **Valor social**, referido a la sensación de identidad y de espacio que genera; **Valor histórico**, reflejando las condiciones de vida que prevalecían en el momento en que fue creada; **Valor simbólico**, el cual abarca la naturaleza del significado aportado por la obra y su valor para el consumidor; **Valor de autenticidad**, el cual hace referencia al hecho de que la obra sea una obra de arte real, original y única. (Throsby, 2008).

Las industrias culturales vinculan a la cultura con la economía, y a la vez ubican a la creatividad, en el contexto de una producción industrial avanzada. Esto significa que se han ido especializando y diversificando los procesos de producción de las industriales culturales más relevantes (musical, editorial, cinematográfica o televisiva y radial), y por tanto, se construyen mercados locales y globales, en que circulan los productos culturales, donde hay formas cada vez más avanzadas de configuración del emprendimiento cultural y por tanto, las industrias culturales se han convertido en un sector destacado de las economías nacionales (Rey, 2010).

1.3. Clasificación de las Industrias Culturales

Es importante considerar la diversificación de las industrias culturales de manera que se entienda que cada mercado tiene ciertas características y distintos movimientos económicos, sociales, entre otros. Para ello, es necesario clasificar e indicar los componentes de las industrias culturales que son más importantes y pertinentes de entender para efectos de la investigación y la propuesta final de negocio.

Para la clasificación de las industrias culturales se encontró dos estructuras que resultaron interesantes para comparar. En un primer lugar, se muestra la de Lanzafame,

Quartazan y Romis (2007), quienes afirman que las industrias culturales se clasifican en tres grandes grupos: Sectores tradicionales de las industrias culturales, Otros sectores de las industrias culturales y Sectores recientes de las industrias culturales. De estos grupos se desprenden siete sectores: Editorial, Audiovisual, Fonográfico, Artes visuales y Escénicas, Turismo Cultural, Deporte y Multimedia.

En un segundo lugar, dentro de la clasificación de la Unesco (2013), se encuentra una estructura más amplia, en donde se plantea seis modelos en donde se ubican las industrias culturales y creativas: Modelo DCMS, Modelo de textos simbólicos, Modelo de los círculos concéntricos, Modelo de la organización mundial de la propiedad intelectual (OMPI), Modelo del instituto de estadísticas de la Unesco y Modelo de Americanos por las artes.

Dadas ambas estructuras, se considerará tomar en cuenta la clasificación de la Unesco; en primer lugar, por la preponderancia que tiene dicha organización en el mundo; en segundo lugar, por el año del informe (más actual); en tercer lugar, por la diversificación de modelos que abarca y esto permite establecer de forma más clara la división; siendo así que finalmente, se tomará para efectos de la investigación dentro de esta estructura, el Modelo de Textos Simbólicos.

Figura 2: Modelo de textos simbólicos

2. Modelos de textos simbólicos		
Industrias culturales principales	Industrias culturales periféricas	Industrias culturales fronteras
Publicidad	Artes creativas	Aparatos electrónicos
Cine		Moda
Internet		Software
Música		Deportes
Industria editorial		
Televisión y radio		
Videojuegos		

Adaptado: (Unesco, 2013)

Dentro de este mismo modelo, se tomará el rubro de Industrias Culturales Principales, de donde se desarrollará únicamente tres de estos sectores: la industria editorial, la industria de cine y la industria musical.

1.3.1. Industria Editorial

El sector editorial es aquel en donde se desarrolla la producción de libros, periódicos, revistas y diarios y como grupos de interés (actores) envuelve autores, editores, industria

gráfica, industria editorial, distribuidores y minoristas, desde los grandes distribuidores a las librerías independientes. (Lanzafame, Quartesan, & Romis, 2007)

Actualmente, han aparecido nuevos actores tales como grandes conglomerados editoriales y grandes distribuidores (por ejemplo: supermercados e Internet), los cuales han adquirido una porción importante del mercado (Lanzafame, Quartesan, & Romis, 2007)

América Latina, en el 2002, importó 930,2 millones de dólares, casi tres veces más que el volumen de sus exportaciones editoriales, y África importó 268,9 millones de dólares, siete veces más que sus exportaciones. (Lanzafame, Quartesan, & Romis, 2007)

La lectura y el alfabetismo continúan siendo estándares básicos del desarrollo, aunque cobran importancia las imágenes y el acceso a la información en medios virtuales o digitales. La lectura y la escritura se mantienen como fundamento de la estructura social, participación social y el ejercicio de los derechos ciudadanos. (Lanzafame, Quartesan, & Romis, 2007)

1.3.2. Industria Cinematográfica

Es importante desarrollar esta industria para el presente trabajo de investigación en la medida de que se entienda la relación e impacto que tiene en el ámbito de las artes en sí, como también en el hecho de sus procesos fundamentales puedan tenerse como una analogía hacia la industria musical que se desarrollará con mayor énfasis en la investigación.

La industria cinematográfica es una industria enfocada básicamente en tres procesos fundamentales: la producción cinematográfica, el proceso de distribución de las películas y la exhibición de las mismas. (Izquierdo Castillo, 2007)

Estos procesos, a su vez organizan sus componentes en función a un modelo de negocio, ya que en general, la realización de películas obedece a una dinámica en la que intervienen los estudios de mercado, la búsqueda de financiamiento y el trabajo complejo de pre producción, producción y postproducción. Al tratar de identificar los grupos de interés en estas industrias culturales se puede ver cómo en estos grupos, participan desde el director y los actores y actrices, hasta los técnicos, guionistas, productores, personal administrativo, profesionales del mercadeo y una lista inmensa de oficios especializados. En la distribución se lleva a cabo el proceso de circulación de las realizaciones cinematográficas y su comercialización. Finalmente, la exhibición permite la relación directa del público con los productos cinematográficos a través de diferentes soportes tecnológicos (Rey, 2010).

“Sin embargo, la industria del cine se ubica en un contexto de problemas complejos. Sólo algunos países desarrollados, han logrado construir una industria realmente sustentable” (Rey, 2010).

Las relaciones entre cine y desarrollo son varias. Por una parte, el cine, al convertirse en industria, forma parte de la economía creativa y es uno de los sectores más interesantes para la generación de riqueza y empleo. Así lo es en los países desarrollados y en economías emergentes que decidieron convertirlo en una prioridad nacional estratégica como en India. Es interesante plantear la incorporación del cine a las rondas de negocios. El mejoramiento y democratización de los sistemas de distribución y exhibición son claves para el fortalecimiento de la diversidad cultural (Rey, 2010).

1.3.3. Industria Musical

Para el trabajo de investigación, la industria musical se vuelve el real foco de estudio, por lo que resulta necesario tener una definición de lo que es. La industria musical se puede entender como aquella industria en donde se genera dinero con la producción, distribución y comercialización de la música. Sin embargo, su definición actual va más allá de esto. La industria musical en su conjunto vive de la creación y la explotación de la propiedad intelectual musical (Wikström, 2014).

En la estructura básica de la industria musical, se reconoce a tres industrias musicales centrales: la discográfica, centrada en la grabación de música y su distribución a los consumidores; la de las licencias musicales, que sobre todo concede licencias a empresas para la explotación de composiciones y arreglos, y la música en vivo, centrada en producir y promocionar espectáculos en directo, como conciertos, giras, etcétera. En la industria musical anterior a internet, el sector discográfico era el más fuerte de los tres y el que generaba la mayor cantidad de ingresos. (Wikström, 2014)

Existen también otras clases de compañías que en ocasiones se incluyen en la familia de la industria musical, tales como los fabricantes de instrumentos, de *software*, de equipos de sonido, *merchandising* musical, etcétera. Aunque se trata de sectores industriales importantes, tradicionalmente no se les ha considerado parte integrante del núcleo industrial musical. (Wikström, 2014)

La organización fue así hasta la aparición de internet, donde ahora se plantea un nuevo paradigma de la industria de la música, en el cual se promueven sistemas de colaboración y cooperación para poder sobrevivir y progresar, cambiando el enfoque de buscar una audiencia masiva y tratando de ir hacia una dirección de segmentación, donde se encuentre un nicho de mercado, un público objetivo que permita crear líneas de planeamiento estratégico y distribución eficaz (Isella, 2015). Por otro lado, se introducen en la industria las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's), las cuales han generado cambios vertiginosos en la manera de producir, distribuir y consumir música en los últimos años. Dos de

estos cambios, se han convertido en los más importantes; en primer lugar, el abaratamiento de los sistemas de grabación de discos compactos; en segundo lugar, el acceso a la música por el ciberespacio a través del intercambio de archivos entre computadoras peer-to-peer (P2P) (Alfaro, s.f.)

Por su parte, las TIC's también han generado oportunidades para la libertad creativa y empresarial al abaratar los costos y multiplicar las herramientas para el proceso productivo, abriendo a través de Internet nuevos canales de difusión y posibilitando el consumo de mayor cantidad de música, por intermedio de aparatos electrónicos portátiles (Alfaro, s.f.).

El panorama musical está poblado de un rango amplio de géneros, al que confluyen las músicas populares y la música clásica, el rock y las músicas del mundo, entre otras. A su vez, la música puede ser escuchada a través de una gama cada vez más amplia de medios como la radio, los espectáculos en vivo, cd's. Dvd's, internet, dispositivos digitales, etc. Esta disponibilidad tecnológica, usada tanto para escuchar como para grabar, ha facilitado el comercio informal e ilegal de música, convirtiéndola en una de las industrias culturales más golpeadas por la piratería, y hasta el punto de que necesita replantearse de forma radical la naturaleza de su negocio.

Sin embargo, así como la disponibilidad tecnológica ha generado que la piratería golpee a la industria musical al facilitar el comercio informal, también ha permitido que por primera vez las herramientas P2P puedan ser independientes de toda compañía en la industria musical. Por otra parte, los grupos de usuarios y programadores podían mejorarlas, y aún con mayor valor, los usuarios las utilizaban sin necesidad de ningún intermediario, esto se traduce como el interés por un mundo mejor en el que la cultura estuviese a disposición de los usuarios (Dans, 2006).

Para Rey (2010) la música es una de las expresiones culturales que más aporta a la diversidad cultural y la interculturalidad, por la multiplicidad de géneros que existen y sus procedencias geográficas; y, por la capacidad que tiene de establecer relaciones con otras culturas, respectivamente. Es por esto que, muchas músicas autóctonas se convierten en géneros apreciados y desarrollados en contextos muy diferentes a aquellos lugares en los que se formaron. Un claro ejemplo es la música ranchera mexicana, que es apreciada en otros países latinoamericanos hasta el punto de haberse convertido en una de las preferidas en los sectores populares, así como el merengue dominicano, el son cubano, la cumbia colombiana o la salsa son apreciados en Colombia, en Argentina o en las calles de Nueva York.

Empresas de contenido se fusionan con empresas de tecnologías, dando lugar a poderosas organizaciones mediáticas que suelen ser transnacionales, con capitales a veces más

grandes que los presupuestos de muchos países latinoamericanos. La industria musical se ha ido modelando bajo el negocio del reconocimiento del talento y el poder distribuirlo mediante campañas de marketing adecuadas. Este tipo de modelo tiene ratios de éxitos conocidos como *hits* o ratios de fracaso conocidos como *flops*. Una empresa en esta industria se hace rentable en la medida de que combine el talento artístico con campañas de marketing bien elaboradas que permitan disminuir el número de *flops*, aumentando el número de *hits* (Dans, 2006).

Así, cuando se encuentra un *hit* este pasa a un proceso de distribución industrial, de manera que cada copia elaborada pueda generar una ganancia y aumentar así el beneficio económico. Esto, naturalmente, se da dentro de un mercado, que cuan mayor sea el tamaño de dicho mercado, el artista se volverá más conocido y por efecto, más apreciado. Este proceso, donde las copias importaban, está llegando a su fin, gracias a la difusión de la música a través de Internet (Dans, 2006).

Actualmente la obtención y descarga de la música se mueve en un plano virtual, bajo modalidades de música *on line*. Hay que notar que existe la lógica de obtener la música a precios mucho más baratos, y un claro ejemplo de esto es *iTunes*. Apple Music decidió ofrecer este servicio con canciones a precios más bajos de un dólar, siendo este un éxito hasta la actualidad. Sin embargo, existen otros modelos como el pago de suscripción para la obtención de un catálogo musical, que obligan a una relación de las discográficas con los medios virtuales. Uno de estos modelos que se mueve bastante bien dentro de la industria musical es el de *Spotify*, que ha llamado la atención desde el plano internacional por los sectores empresariales (Wikström, 2014).

(*Spotify*) En lugar de ofrecer un servicio financiado exclusivamente con publicidad, también desarrollaría una versión avanzada de dicho servicio, que se financiaría mediante suscripciones (Wikström, 2014).

Esto hizo que se dé una vuelta a la lógica de negocio dentro de la industria musical, puesto que consiguió éxito donde muchos de sus predecesores habían fallado, incluyendo dentro de la suscripción las diferenciaciones entre los servicios *freemium* y *premium*.

Actualmente el mundo se escucha más música grabada que nunca, esto implica que esté disponible en cualquier lugar, en cualquier momento, por estar conectada a servicios *on line*. Una clave de diferenciación propuesta por Wikström (2014), es ir más allá del modelo de mero acceso y crear servicios y funciones que proporcionen un contexto a las canciones de su catálogo. Esto implica crear una comunidad social en las redes que permitan identificar a todos los miembros de la industria musical (o al menos de un grupo en particular) de manera que la

relación entre los actores permita que se dé esta nueva interacción dentro de la industria musical.

La lógica de las industrias musicales, potenciadas con el acceso global por medio de Internet, el auge del *streaming* y los potenciamientos que se dan en los mercados locales, regionales e internacionales, vuelven a esta industria todo un reto por sus distintos actores, relaciones y nuevas tendencias, que si bien toman fuerza, no excluyen totalmente al pasado (como es el caso de los vinilos). La música está relacionada con la cultura y la industria musical, aun cuando suponga moverse bajo modelos de negocios, se vuelve un sector interesante que permite mezclar el valor económico con el valor cultural y social.

a. Ecosistema de la industria musical

Un punto clave para poder entender efectivamente como es que se desarrollan las dinámicas entre los actores involucrados dentro del ecosistema de la industria musical es plantearlo desde una perspectiva sistémica en el cual pueda observarse la cadena productiva comprendiendo las necesidades, la oferta y la demanda de cada uno de los actores que se encuentran involucrados (Ver Anexo A) (Isella, 2015).

Como se observó en el capítulo 2, la Unesco ha logrado sistematizar en el modelo de “Ciclo cultural” el funcionamiento de las industrias culturales en un modelo cíclico en el que relaciona las etapas involucradas en la creación de un producto cultural (Unesco, 2009). Del mismo modo, Isella desarrolla un modelo tomando en cuenta las dinámicas que se dan dentro de la industria musical; puede observarse que este modelo guarda relación con lo planteado por la Unesco en el “ciclo cultural” tanto por el hecho de que también se trata de un esquema cíclico de relaciones complejas con procesos de retroalimentación, como también por la similitud que existe en las dimensiones presentadas.

- **Creación/Formación:** El compositor y al autor son el centro de la dimensión inicial de creación el cual se relaciona directamente con agentes que contribuyen a su formación (como escuelas de música, profesores particulares, formación autodidacta, etc.) y con actores complementarios (como sociedades de gestión colectiva, autores, interpretes, productores fonográficos, etc.); este también se relaciona indirectamente con las herramientas necesarias para el proceso formativo (salas de ensayo, empresas de instrumentos, de producción, etc.) (Isella, 2015)

La dimensión formativa funciona mediante los actores del sistema quienes contribuyen al desarrollo de una profesión creativa en la industria musical (ejecutante instrumental,

dirección, escritura, etc.) o a una carrera vinculada a la producción ejecutiva (ingeniería de audio, gestión cultural, servicios integrales, etc.) (Isella, 2015)

- **Fonograma:** En esta dimensión se lleva a cabo el registro sonoro de una obra en un soporte que permita su reproducción (Isella, 2015) centrando el núcleo en la producción musical. Para esto es clave la relación entre tres actores principalmente: El productor ejecutivo, quien es el actor responsable de la planificación integral y de que se desarrollen adecuadamente todas las tareas organizativas y prácticas como la solicitud y el manejo de presupuestos por ejemplo; y el productor artístico, quien se encarga de que los deseos del artista sumados a sus posibilidades queden plasmados efectivamente en la obra fonográfica mediante la coordinación con el estudio de grabación y el equipo de ingeniería de audio; y el manager o representante, quien suele funcionar como un agente complementario del proyecto musical responsable de transmitir la visión del artista y coordinar los pasos estratégicos a lo largo del proceso de grabación (Isella, 2015).

El núcleo de producción musical se encuentra formado por agentes como el productor artístico, productor ejecutivo, sello discográfico, etc. Este se relaciona directamente con los medios y servicios como diseñadores gráficos, productores audiovisuales, distribuidoras físicas y digitales, etc. Y se relaciona indirectamente con actores complementarios como las sociedades de gestión colectiva y el representante o manager (Isella, 2015).

- **Desarrollo:** Esta es una etapa en la cual el artista, luego de haber plasmado fonográficamente su obra, debe ser capaz de transmitir y observar en perspectiva la misión de su proyecto para lograr el desarrollo de su producto en el mediano y largo plazo. (Isella, 2015)

En la dimensión de desarrollo son los agentes de medios y servicios quienes cumplen un papel central como las agencias de prensa, diseñadores gráficos, comunicadores, etc. Estos tienen una relación directa con los agentes de Gestión Estratégica como el representante-manager, planificadores artísticos, planificadores financieros, sello discográfico, etc. Las herramientas como status musicales, financiamiento colectivo, ferias, etc. cumplen una función indirecta en esta dimensión (Isella, 2015).

Existe una cuarta dimensión planteada por Isella, la dimensión de “Vivo”. En palabras del autor:

“La realización en vivo es, probablemente, el hecho más concreto y directo que define a un músico. Es el momento que sintetiza las energías y esfuerzos invertidos (en todos los aspectos, profesionales y artísticos)” (Isella, 2015)

Esta dimensión será abordada más adelante, luego de haber profundizado un poco más en el tema de los eventos musicales en vivo, para luego proceder a desarrollar un esquema sistemático de cadena de valor a partir del análisis de la bibliografía relacionada al campo de estudio.

b. Eventos musicales

b.1. Historia

Por años la industria de la música consistió de dos componentes principales: la industria de los conciertos y la industria de la música grabada. Muchos intérpretes se ganaban la vida recibiendo dinero directamente del público o mediante algunos intermediarios como los dueños de auditorios (Koster, 2008). Pese a que hay una división entre los conciertos y las grabaciones en la industria musical tradicional, existe una especie de sinergia entre las ganancias obtenidas por los conciertos y las ventas de grabaciones. Los artistas que venden más grabaciones usualmente tienen una audiencia más grande y los tickets de estos eventos son vendidos a un precio más alto, por otro lado, los artistas que tienen giras de concierto exitosas incrementan la venta de discos compactos (Koster, 2008).

Pese a que la medición del éxito de los intérpretes musicales se presenta de manera usual por los medios como el número de unidades vendidas de discos compactos, la realización de conciertos, giras y festivales ha demostrado ser en los últimos años una fuente importante de ingresos para artistas y empresas (Albornoz & Herschmann, 2012). Es así que, gran parte de los ingresos que estos reciben, provienen de los conciertos. 31 de los 35 artistas mejor clasificados obtienen más ingresos por medio de los conciertos que de las grabaciones. La razón por la cual la venta de material grabado significa un ingreso relativamente bajo se debe a la forma en la que los sellos discográficos estructuran los contratos de grabación con los artistas. Por ejemplo, los artistas reciben regalías por la venta de cada unidad de disco compacto luego de que por medio de esta se haya logrado recuperar los distintos tipos de gastos, asimismo, las pérdidas de la venta de discos anteriores son aplicadas a los nuevos discos (Koster, 2008).

El mercado de las actuaciones en vivo sigue siendo de gran importancia para la industria de la música a nivel mundial, este segmento en crecimiento generó en el año 2010 ingresos por 18.100 millones de dólares (Albornoz & Herschmann, 2012). El número de festivales y actuaciones en vivo ha ido creciendo en los últimos años de manera significativa, llevando a que algunos macro-festivales se transformen en marcas e inicien con su transnacionalización como es el caso de “Rock in Rio” y “Creamfields” (Albornoz & Herschmann, 2012).

Este crecimiento y desarrollo de los eventos musicales se debe principalmente al avance de la tecnología. La aparición del Internet por ejemplo trajo consigo una serie de cambios en las formas de fijación, reproducción, distribución y explotación de las obras musicales y fonogramas (Natali, 2011). Esto se observa en la caída de los costos de grabación lo que permite que el financiamiento propio sea menos dificultoso, asimismo Internet ha permitido la aparición de la distribución digital lo que reduce el costo de llevar la música a los consumidores y que los costos para realizar promoción y marketing de las grabaciones sean reducidos significativamente (Schultz, 2009).

Krueger (2004) señala que los precios de las entradas a conciertos han ido subiendo debido principalmente al hecho de que los artistas han observado una reducción considerable en los ingresos generados por la venta de discos, siendo estos un producto complementario de los conciertos.

b.2. Nuevas tendencias

La importancia de la industria de conciertos ha ido creciendo dentro de la industria musical debido a que la participación de la industria discográfica ha ido disminuyendo sostenidamente en los últimos años (Koster, 2008).

Estos cambios han llevado a que la industria musical busque nuevas maneras concretas de rentabilizar las obras musicales dentro de este fenómeno digital, siendo los espectáculos en vivo la nueva fuente de ingresos (Natali, 2011), ya que a diferencia de la industria discográfica, sus ingresos no se han visto afectados por la descarga ilegal mediante internet y por lo contrario se ven incrementados mediante el uso de esta lo que ha permitido que emerja como el componente dominante potencial de la industria musical (Koster, 2008).

Chris Anderson señala que la música como producto digital tiene costos de producción y distribución cercanos a cero. Cuando los costos son cercanos a cero, también se hará que el precio sea cercano a cero, esto es algo que miles de bandas han descifrado. Mientras tanto, la única cosa que no puedes digitalizar y distribuir con plena fidelidad es un espectáculo en vivo (Anderson, 2006 citado en Schultz, 2009).

Desde que en la década de los noventa inició el descenso de discos compactos, Natali (2011) señala que ha habido un gran cambio en las tareas que llevaban a cabo las discográficas.

En un principio estas sólo se contactaban con los artistas para grabar discos y realizar giras de promoción del álbum, mientras que ahora las “nuevas discográficas” han ampliado la gama de servicios que ofrecen al artista y se han convertido en verdaderas empresas

especializadas en actividades de representación artística, *management*, producción discográfica, edición musical y producción de espectáculos en vivo (Natali, 2011).

Es así que la bien definida separación entre la industria discográfica y la industria de conciertos puede estar desapareciendo. Los organizadores de conciertos están ingresando al negocio de las grabaciones mientras que los sellos discográficos están ingresando al negocio de los conciertos (Koster, 2008). Está ocurriendo un cambio drástico en la relación tradicional entre la industria discográfica y la industria de los espectáculos en vivo (Schultz, 2009), se describe este cambio de la siguiente manera: “*In the past, people would tour to promote their albums; today they put out albums to promote their tours... The pendulum has swung*” (Oseary 2007 citado en Schultz 2009).

Es dentro de este marco que Schultz (2009) analiza una alternativa de modelo de negocio para la industria discográfica, siendo esta la dependencia en los ingresos generados por espectáculos en vivo.

Aquellos que proponen este modelo creen que cada vez es menos viable cargar directamente a los consumidores por la música grabada, pero los músicos seguirán produciendo grabaciones debido a que estas tienen una importante función promocional (Schultz, 2009).

El consumo de música grabada y de entradas de conciertos se da de manera separada en tiempo y lugar además de que el consumidor puede disfrutar fácilmente de uno sin el otro, las personas consumen música grabada sin la necesidad de comprar una entrada a un evento musical. Debido a las limitaciones de los espectáculos en vivo, muchas personas no llegan a ver a sus artistas favoritos en vivo; limitaciones dependiendo de donde uno vive y cuanto es lo que puede pagar (Schultz, 2009).

Otra de las razones por la cual no sería viable este modelo es el hecho de que existen otras fuentes de ingresos además de solo las de la venta de discos grabados y la venta de entradas a un evento musical. Por ejemplo, Schultz (2009) señala que el negocio de la música pop se basa además en regalías de estaciones de radios, canales de televisión, establecimientos de *retail*, bares y restaurantes siendo esta una fuente significativa, se observa también los ingresos a través del pago de derechos por el uso de canciones en comerciales, shows de televisión, video juegos y películas, etc.

Si bien un modelo basado por completo en los ingresos de los eventos musicales puede no ser viable, actualmente dos de sus principales componentes, la industria de los conciertos y la industria discográfica, se están fusionando bajo el esquema de “*360 deals*” o acuerdos 360 (Koster, 2008).

Estos acuerdos son básicamente contratos de actuación, producción fonográfica y edición musical, bajo los cuales las “nuevas discográficas” tienen derecho a percibir durante un periodo determinado de tiempo una participación por los ingresos generados mediante derechos de reproducción, explotación, comercialización, uso, ejecución, etc. de las obras musicales realizadas por el artista. Lo que se busca con esto es abarcar cualquier actividad realizada por el artista que genere una fuente de ingreso (Natali, 2011). Así, los sellos discográficos también han empezado a moverse hacia el negocio de los conciertos y lo continúan haciendo comprando salas de conciertos y compañías productoras de conciertos (Koster, 2008).

Pese a estos cambios, Schultz (2009) señala que la experiencia muestra que los eventos musicales pueden prosperar si pueden seguir la corriente de progreso tecnológico que el resto de la sociedad está disfrutando. Esto puede ser en donde la industria musical puede haber fallado, ha sido muy lenta en averiguar cómo explotar la productividad aumentada y las oportunidades de expansión habilitadas por las nuevas tecnologías.

b.3. Esquema sistémico de los eventos en vivo

Si bien en la bibliografía revisada se encontraron fuentes que hablan de características de los eventos en vivo, las tendencias de estos y la importancia que tienen, no se encontró alguna fuente en la cual se estructurara claramente cómo es que funciona la cadena de valor dentro de los eventos en vivo, por lo cual en este apartado se buscará elaborar el esquema señalado.

Primero es necesario definir los tipos de eventos musicales que pueden desarrollarse. Existen fuentes bibliográficas que hablan acerca de tipos de eventos de manera general como por ejemplo eventos de comedia, eventos de ballet, teatro, ópera. Etc. (Ernst & Young Global Limited, 2014); sin embargo, no hay fuentes que hablen acerca de los tipos de eventos musicales específicamente. Albornoz y Herschmann (2012) hacen mención de lo que podría ser una segmentación de los tipos de eventos musicales, categorizando a estos como conciertos, giras y festivales.

Kruger y Sayman (2015) definen a un evento musical grande como:

Un evento que comprende una presentación en vivo (o una presentación adicional, usualmente en la forma de artista o banda de soporte) de un género musical específico (como rock, pop, clásico, etc.) generalmente de unas pocas horas (3-5 horas) en un día y en un lugar o ciudad, que atrae 20 000 asistentes, y que está organizado como un todo coherente (Manners, Saayman, & Kruger, 2015). Si a esta definición se le extrae el elemento de la cantidad de

asistentes, podría ser utilizada para definir a los conciertos ya sean de grande, mediana o pequeña afluencia.

Los festivales son definidos por Waiszelbaum (2015) como un encuentro limitado en cuanto cantidad de días que cuenta con presentaciones de conciertos y eventos, debe tener una cantidad mínima de horas. El autor menciona que este debe tener un factor de “excepcionalidad” para referirse al hecho de que un festival no repite las características de una programación estable (ciclo, sitio cultural o espacio público). Finalmente el festival debe construir una identidad a partir del conjunto de elementos propios y debe cumplir con cierta periodicidad.

Si bien para delimitar el concepto de gira no se encontró una definición explícita y exacta, a partir de las menciones que se hacen de este puede originarse una idea de lo que se trata. A lo largo de su texto, Albornoz y Herschmann hablan acerca de las giras:

“...con menos de tres discos publicados, giraron durante el último mes del año por todo el país...” (Albornoz & Herschmann, 2012)

“...obtener un retorno suficiente como para amortizar los costes de las giras por parte del vasto territorio iberoamericano.” (Albornoz & Herschmann, 2012)

“...por el cual gestiona las giras de los artistas que maneja dicha firma en Sudamérica...” (Albornoz & Herschmann, 2012)

Se observa que las giras son eventos musicales que dentro de su definición contemplan el hecho de ser desarrollados en un período de tiempo alrededor del territorio nacional de la banda o artista, en otro país o alrededor de un continente.

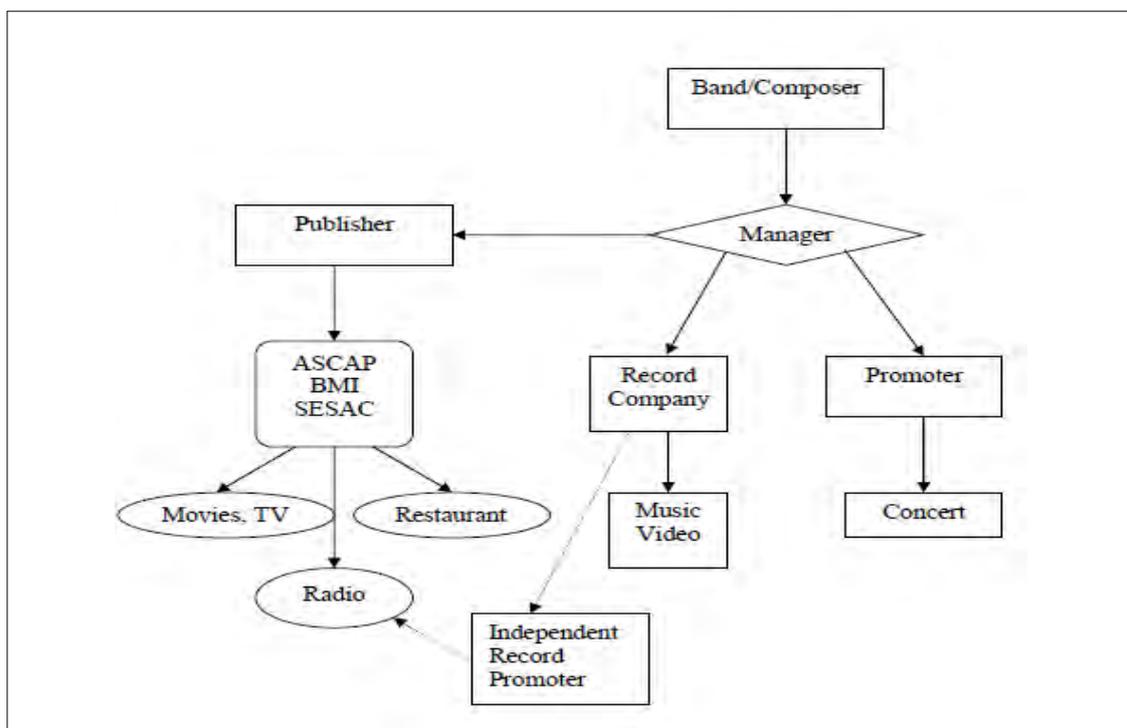
Isella señala que “el vivo complementa y cierra el círculo de la creación” (Isella, 2015). Más allá de eso, el autor no define explícitamente cómo es que funciona esta dimensión y la interacción entre sus distintos agentes, siendo estos solamente mencionados; se encuentran agentes de Producción como el *manager*, productor ejecutivo, productora integral, etc.; los agentes de Medios y servicios como operadores de equipamiento de audio, ticketeras, seguridad, dirección de arte, etc.; y los Actores Complementarios como las sociedades de gestión colectiva, ministerio de cultura, etc.

Por su parte, Krueger describe la dinámica de los eventos en vivo para el género del rock señalando que los arreglos contractuales entre bandas y promotores de eventos musicales son heterogéneos pero el contrato típico consta de un pago por adelantado al artista y regalías si se excede cierto nivel. De este modo, la persona que Krueger denomina como promotor de eventos encargado de asegurar el local, publicitar el evento y encargarse de otros arreglos (Conolly & Krueger, 2005), le otorga a la banda un pago por adelantado en garantía; luego, el

promotor se asegura de cubrir todos los gastos y recibir su ingreso esperado para poder repartir las ganancias luego de gastos, usualmente la banda recibe un 85 por ciento del ingreso y el promotor un quince. Esto describe tres cuartos del total de contratos. (Krueger, 2004) . Dentro de las negociaciones, la banda o el manager aceptan el precio de la entrada al concierto, siendo la banda quien reciba el 100% de la venta de *merchandising*, como por ejemplo, camisetas (Krueger, 2004).

Asimismo, Conolly & Krueger (2005) desarrollan un diagrama esquemático en el cual plantean la organización de elementos clave de la industria de la música popular.

Figura 3: Organización de la industria de la música popular

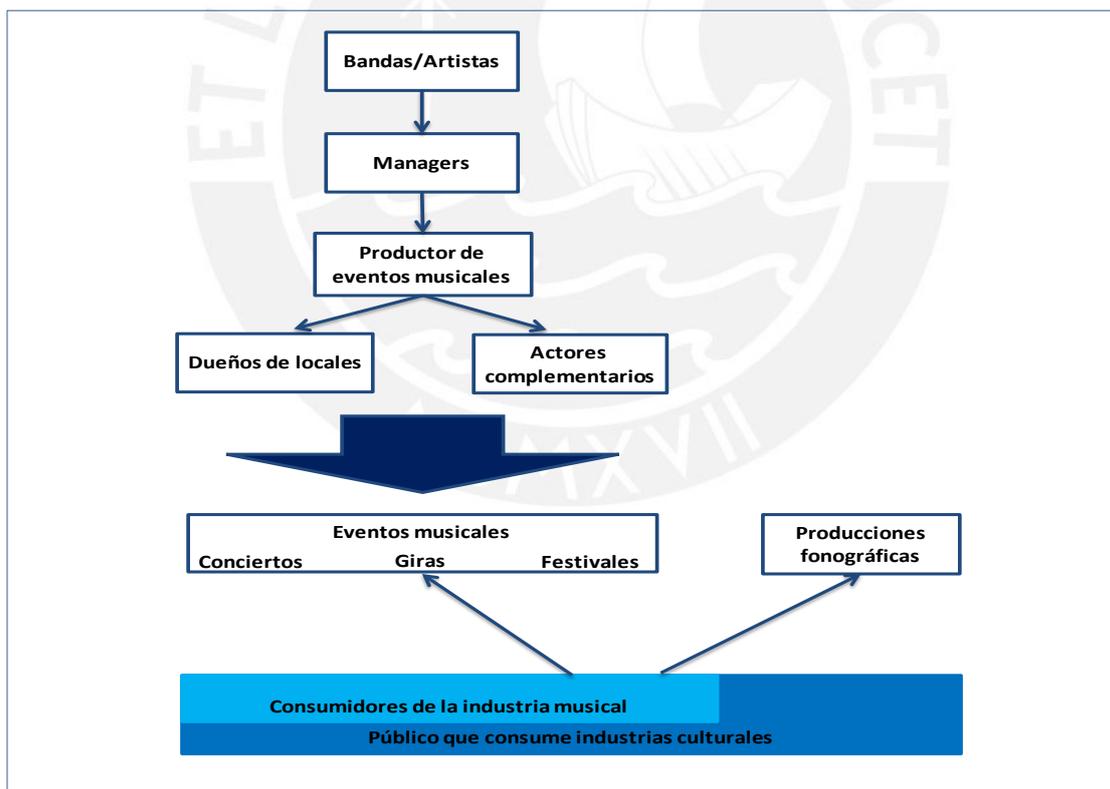


Fuente: (Conolly & Krueger, 2005)

Se observó que en cuanto temas de un esquema sistémico en términos de una cadena de valor dedicado solo a la realización de eventos musicales, los autores no llevan a cabo un desarrollo explícito, quedando un vacío en este aspecto. Por este motivo se procederá a elaborar dicho esquema a partir del análisis de la bibliografía revisada. Si bien la tendencia actual en la industria de eventos musicales es que las productoras discográficas hagan de productoras de eventos y viceversa; y que, además, existan actores que agregan a su rol principal el rol de otros actores (por ejemplo, el caso de artistas que desarrollan el papel de managers y casos donde managers se desenvuelven como productores de eventos); se utilizará una perspectiva de agentes totalmente segmentados con funciones independientes a los del resto de la cadena.

- Productora de eventos musicales: Encargado de organizar y articular a los actores directos y complementarios para la realización del evento musical
- Artista o banda: Encargados de desarrollar el producto cultural en torno al cual se generará el evento musical siendo este la materia prima.
- Manager: Encargado de realizar la comunicación entre el artista o banda y transmitir la visión de este. Funciona como intermediario entre la banda o artista y los agentes que desean interactuar con esta.
- Local: Espacio físico en donde se realizará el evento musical.
- Actores Complementarios: Ofrecen bienes y servicios que si bien no son indispensables para el desarrollo de eventos musicales en sí mismos, agregan valor a este de manera considerable. Por ejemplo empresas de alquiler de equipos de sonido, medios de comunicación, productor audiovisual, etc.
- Público: consumidor final del producto cultural en forma de evento musical.

Figura 4: Cadena de valor de la industria de eventos musicales



En este esquema la materia prima aportada por la banda o artista, pasa a través de la cadena para convertirse finalmente en un evento musical. Entendiéndose que dentro del público que consume bienes y servicios de la industria cultural existe un público consumidor de

la industria musical que puede optar por consumir de la industria de eventos musicales, de la industria fonográfica o de ambas.

2. Crowdfunding como herramienta estratégica para las organizaciones

Tal como explica Tomczak y Brem (2013), existen numerosas definiciones de *crowdfunding*, sin embargo, no existe una definición aceptada o universal. Por lo tanto, a continuación se presentarán una serie de definiciones sobre *crowdfunding*, pero para ello, se empezará revisando el modelo de *crowdsourcing*, ya que como señala Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher (2012), el concepto de “*crowdfunding*” tiene sus raíces en el concepto de *crowdsourcing*.

El *crowdsourcing* es el “uso del público para obtener ideas, retroalimentación y soluciones para desarrollar actividades corporativas.” (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2012). Por otro lado, para Howe el *crowdsourcing* es definido más extensamente como:

El acto de una compañía o institución de tomar una función que antes había sido realizado por empleados para tercerizarla hacia una red indefinida (y generalmente extensa) de personas en forma de un llamado abierto. Este puede tomar la forma de trabajo entre pares (cuando el trabajo es realizado de manera colaborativa), pero también puede ser tomado por personas individuales. El prerrequisito crucial es el uso del formato de llamado abierto y la red extensa de colaboradores potenciales (Howe 2009 citado en Bannerman, 2013).

Y si bien el *crowdsourcing* no es un fenómeno reciente ya que “productos culturales han utilizado el *crowdsourcing* de diversas maneras siendo la más popular a través de competencias abiertas” como por ejemplo el concurso lanzado por Pepsodent en 1950 para la realización de un jingle para su marca (Pepsodent citado en Banerman, 2013); el término de “*Crowdsourcing*” recién se acuñó en 2006 por Jeff Howe (Bannerman, 2013).

Es a partir del modelo de *crowdsourcing*, que emerge este nuevo fenómeno de *crowdfunding*, los cuales se relacionan ya que ambos utilizan el poder de las masas y de las redes (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2012). En este sentido, se entiende que el modelo de *crowdfunding* incluye elementos del marco del *crowdsourcing* (Dell 2008 citado en Ordanini, Miceli, & Marta, 2011) en donde los miembros de una comunidad comparten ideas para resolver un problema o juntan esfuerzos para crear condiciones favorables intercambiables en beneficio de la comunidad (Ordanini, Miceli, & Marta, 2011).

Una vez entendidas las raíces del *crowdfunding*, se puede empezar presentando una serie de definiciones que acuñan distintos autores acerca de este modelo.

Andrea Ordanini (2009) define al *crowdfunding* como un esfuerzo colectivo de personas que crean redes y recolectan su dinero juntas, comúnmente a través de plataformas en Internet, con el fin de invertir y apoyar esfuerzos iniciados por otras personas y/u organizaciones (Ordanini 2009 citado en Ordanini, Miceli, & Marta, 2011). Por su parte, Belleflame (2012) afirma que el *crowdfunding* tiene como objetivo recolectar dinero para invertir, frecuentemente mediante redes sociales particularmente a través de Internet (Twitter, Facebook, LinkedIn y otros blogs especializados); es decir, en lugar de recolectar dinero de un pequeño grupo de sofisticados inversores, la idea del *crowdfunding* es obtenerlo de una gran audiencia (masa o *crowd*) donde cada uno aporta un pequeño monto.

El BBVA Research define al *crowdfunding* como:

Una alternativa donde los agentes con excedentes de recursos y los agentes deficitarios se encuentran directamente -o casi directamente- en el mercado, hecho favorecido por las innovaciones digitales que permiten que el conocimiento de unos y otros sea más rápido y confiable. Esto, por tanto, permite que diferentes costes, sobre todo los de transacción, se reduzcan enormemente, permitiendo que la interacción de la oferta y la demanda se dé con menores fricciones (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2014, p. 1).

Por último, para fines de este trabajo se considerará la definición propuesta por Rodríguez de la Heras (2013), Titular de Derecho Mercantil de la Universidad Carlos III de Madrid, quien describe al *crowdfunding* como:

Un amplio y variado fenómeno consistente en la creación de un entorno (electrónico) para la agrupación de un colectivo, la aportación de ideas, recursos y fondos y la interacción en red dirigidas a apoyar conjuntamente proyectos, esfuerzos e iniciativas de individuos, organizaciones o empresas (Rodríguez de las Heras Ballel, 2013, p. 103).

2.1 Tipos de *crowdfunding*

Teniendo una visión más clara del modelo de *crowdfunding*, se explicará los tipos de *crowdfunding* existentes así como lo que implican cada uno de ellos.

Los tipos de *crowdfunding* se definen en base a lo que los aportantes reciben a cambio de sus contribuciones (Griffin 2012 citado en Colombo, Franzoni, & Rossi-Lamastra, 2014), de esta forma, distintos autores como Massolution, Sara Bannerman y Colombo, Franzoni y Rossi-Lamastra clasifican el *crowdfunding* en cuatro tipos: *Donation-based*, *reward-based*, *lending-*

based y *equity-based*. Sin embargo, para fines de este trabajo se utilizará la descripción realizada por Rodríguez de las Heras:

- ***Donation-based crowdfunding***: está basado en la recaudación de aportes en forma de donaciones para apoyar proyectos e iniciativas sin ánimos de lucro, liderados por ONG's, asociaciones o individuos.
- ***Reward-based crowdfunding***: en este caso los usuarios contribuyen con la financiación de los proyectos con aportaciones económicas a cambio de lo que genéricamente se conoce como una "recompensa". Existen dos modalidades según la relación entre la cuantía de la aportación y el valor relativo de la recompensa: en el primer modelo, el aportante ve compensada su contribución con una recompensa más simbólica y que no suele corresponderse en términos de precio con la cantidad aportada. En este sentido, se entiende que el incentivo y la motivación del aportante se encuentra en la percepción del valor de la recompensa (sea un bien, servicio o derecho), la cual es muy superior a la cuantía aportada. Un claro ejemplo en la financiación de obras de teatro o concierto son: las entradas VIP, encuentros con los artistas o copias firmadas. El segundo modelo, el aporte al proyecto se corresponde con el precio del producto o servicio que el aportante abona por anticipado. En este caso, la relación entre el aportante y el promotor se establece como un contrato de compraventa, en el cual el aportante realiza un pago anticipado al precio establecido a fin de que el promotor disponga de los fondos necesarios para desarrollar el proyecto. Una vez transcurrido el plazo acordado, el promotor otorga al aportante como contraprestación el bien o servicio
- ***Lending o debt-bases crowdfunding***: esta modalidad se construye sobre operaciones de préstamo entre el colectivo de usuarios (prestamistas) y los promotores del proyecto que buscan financiación. Esta modalidad puede articularse de forma en que el gestor de la plataforma actúa como intermediario que recauda las aportaciones de los prestamistas (captando sus fondos reembolsables), y así este garantiza la devolución de los préstamos en determinadas condiciones. Sin embargo, es necesario precisar que al instrumentar la financiación de esta manera surgen consecuencias regulatorias al tratarse de las funciones propias de una institución financiera y deben estar bajo estricta supervisión.
- ***Equity-based crowdfunding o crowdfinvesting***: Este modelo consiste en la financiación en masa de proyectos mediante la participación en el capital de la sociedad promotora. En este sentido, la contribución se trata como un aporte de capital y el aportante se convierte en socio o accionista de la sociedad promotora con el derecho de participar en

las condiciones legales y estatutarias, y en los beneficios o ganancias del proyecto (Rodríguez de las Heras Ballel, 2013).

Por otro lado, Tomczak (2013) señala que existen dos formas distintas de recolectar fondos en las campañas de *crowdfunding*, el modo directo e indirecto. El *crowdfunding* directo es cuando el recaudador hace un llamado directo a un grupo específico de personas mediante su propia plataforma de recolección de fondos o a sus propios seguidores. Por otro lado, el *crowdfunding* indirecto es aquel que hace un llamado general a una masa desconocida, la cual es comúnmente realizada mediante una plataforma intermediaria. Sin embargo, Tomczak precisa que si es que se utiliza el *crowdfunding* directo, el recaudador va a necesitar una masa lo suficientemente grande de la cual obtener fondos (Tomczak & Brem, 2013). No son solo intermediarias de transacciones financieras, sino son también son lugar que conexión social. La mutua identificación y las normas sociales informales de reciprocidad construyen capital social relacional entre los miembros de la plataforma, dándoles la oportunidad de apoyar a otros miembros (Colombo, Franzoni, & Rossi-Lamastra, 2014).

2.2 Actores del *crowdfunding*

El *crowdfunding* es el clásico ejemplo de un mercado bilateral, en donde se juntan dos grupos distintos de usuarios en una red (Eisenmann, Parker, and Alstynne 2006 citado en Tomczak 2013). Con el fin de que se pueda desempeñar adecuadamente, estos grupos de usuarios deben operar bajo una plataforma que los una (Eisenmann, Parker, and Alstynne 2006 citado en Tomczak 2013); la cual puede ser tanto un mercado digital o un sitio web para intercambiar fondos o incluso un intermediario o bróker que conecte inversionistas con aquellos que requieren la inversión (Tomczak & Brem, 2013).

Tomczak (2013) señala que existen tres roles distintos en un clásico mercado bilateral. Como se mencionó previamente está el rol de la plataforma o intermediario el cual introduce al inversor con aquel que requiere la inversión. Por otro lado, tenemos a los otros dos roles como son el “lado subsidiario” y el “lado monetario”. El lado subsidiario consiste generalmente en inversores que no pagan comisiones a las plataformas ni a los recaudadores de fondos por invertir en proyectos de *crowdfunding*. El lado monetario es el emprendedor u organización que está recaudando el dinero. Por ejemplo, Kickstarter cobra una tarifa plana de 5% a los recaudadores de fondos del total del financiamiento logrado por el proyecto, pero no cobra nada a los inversores particulares. Por lo tanto, al recaudador de fondos o el ‘lado monetario’, le cobran una comisión basada en el monto recaudado en una plataforma de *crowdfunding* y subsidia a los inversores, o ‘lado subsidiario’, los cuales no pagan nada por invertir su dinero en distintos proyectos (Tomczak & Brem, 2013).

Se afirma que la plataforma crea valor al facilitar las interacciones entre distintos grupos, ya que estas interacciones, particularmente en el campo del *crowdfunding*, toman la forma de ‘efectos de red’. Es decir, “las plataformas multilaterales crecen en valor en la medida que pueden atraer a más usuarios, un fenómeno conocido como *networkeffect*” (Osterwalder and Pigneur 2010 citado en Tomczak). En el caso del *crowdfunding*, esto significa que un incremento de los inversores debería conducir a un incremento en el número de recaudadores de fondos y viceversa. Esto es importante para las plataformas de *crowdfunding* ya que requieren una masa de gente suficientemente grande de la cual obtener inversión y suficientes proyectos de *crowdfunding* presentados para atraer a un adecuado número de inversores (Tomczak & Brem, 2013).

2.3. El valor de la participación colectiva en el *crowdfunding*

Hasta el momento se ha explicado al *crowdfunding* como todo este proceso de conectar inversores con personas que buscan recolectar fondos; sin embargo, es necesario recalcar la similitud que tiene con su precedente, el *crowdsourcing*, en el uso de las masas y las redes (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2012) y la importancia de esto para lograr sus funciones.

Desde que se migró de un web 1.0, con usuarios pasivos y receptores, a la web 2.0 o web social, con usuarios activos que no solo acceden a la información sino que también la generan, aportan contenidos y conocimiento vía web, las masas tomar un rol aún más importante. Es por ello, que Alonso y García afirman que “nos encontramos ante un modelo de efecto-red; cuantas más personas accedan y participen activamente, mayor será el valor generado para el resto de los usuarios derivado de una descentralización del conocimiento cada vez mayor” (Alonso de Magdaleno & García García, 2014).

Los consumidores participantes en *crowdfunding* no solo están integrados en la fase de entrega, también contribuyen al diseño y configuración de la propuesta completa de *crowdfunding*. (Edvardsson and Olsson, 1996; Moeller, 2008 citado en Ordanini 2011). Uno de los principales y distintivos atributos del *crowdfunding*, es que los consumidores, con sus decisiones evaluativas y apoyo monetario, son los actores clave que hacen posible la generación de una oferta; es decir, los consumidores-participantes ayudan a desarrollar una oferta que luego será consumida por alguien más (Ordanini, Miceli, & Marta, 2011).

Asimismo, Rodríguez de las Heras (2013), muestra que el *crowdfunding* es mucho más que solo un sistema de financiamiento, y lo explica de la siguiente manera:

El *crowdfunding* crea valor porque consigue superar la simple emulación funcional de los modelos de financiación existentes y ofrecer otras funciones y herramientas estratégicas. Mediante un adecuado diseño tecnológico, el *crowdfunding* no es sólo un modelo para el acceso a la financiación en masa, sino que aprovecha la creación de un entorno “comunitario” de interacción para reforzar el ciclo de la innovación, la fidelización y la toma de decisiones. (...) Los diversos modelos de *crowdfunding* facilitan la identificación de nuevas ideas, la puesta a prueba de proyectos piloto, la investigación de mercados para el lanzamiento de nuevos productos, la retroalimentación de los procesos de innovación y mejora a partir de opiniones y recomendaciones de clientes, esquemas de fidelización, gestión de clientela, personalización de productos y campañas de publicidad, y, desde luego, captación de fondos (Rodríguez de las Heras Ballel, 2013 pp 105-106).

Si bien el *crowdfunding* se creó inicialmente como una herramienta financiera, a partir de las distintas definiciones se puede precisar que este aporta una función más estratégica a quienes trabajan con él, ya que las herramientas estratégicas tienen como objetivo apoyar en la toma de decisiones, de una forma holística y adaptables al entorno de la empresa, y a su vez de forma efectiva y a bajo costo de implementación y utilización (Pulgarín Molina & Rivera R., 2012). El *crowdfunding* aporta a un proyecto, iniciativa o negocio mucho más que un neto financiamiento, le brinda la oportunidad de obtener una fuente variada, ilimitada y holística de ideas provenientes de personas con distintas perspectivas y formaciones, validación de la información por parte del entorno, acercamiento a la competencia e interacción con la competencia, mayores oportunidades de innovación, lo que al final se traduce en una mejor toma de decisiones y por ende un mejor resultado.

3. La sinergia entre las industrias culturales y el *crowdfunding*

Si bien el *crowdfunding* y las industrias culturales son campos de estudio totalmente distintos, se cree que el *crowdfunding* se originó y se desarrolló dentro de las industrias culturales, especialmente en aquellas industrias en donde se utilizan los medios digitales como la cinematográfica o la musical por ejemplo. (Hemer citado en Willems 2013). Asimismo, la relevancia del *crowdfunding* dentro del ámbito cultural reside en que esta iniciativa es mucho mayor en las actividades culturales que con otras actividades económicas (Quero & Ventura, 2014) y además, que los proyectos creativos, mayoritariamente precisan una baja inversión, y las motivaciones para participar son de naturaleza muy diversa: culturales, sociales, económicos, etc. (Ordanini, Miceli, & Marta, 2011). En los siguientes apartados se observará el

resultado de la relación entre ambos campos, observando la relación y las dinámicas que existen a partir de la interacción entre ambos.

3.1. Actores de *crowdfunding* en las industrias culturales

Como se explicó previamente, el *crowdfunding* tiene básicamente tres actores o roles, los cuales son: la plataforma, los inversionistas y los recaudadores. Sin embargo, Quero y Ventura (2014) realizan una nueva clasificación de los actores en base a la dinámica de trabajo que se genera al utilizar el *crowdfunding* en proyectos de índole cultural:

- a) **Núcleo Creativo:** son los principales promotores y quienes diseñan un proyecto y las actividades, antes de su publicación, para que este pueda captar los recursos financieros que permitan su desarrollo. El núcleo creativo puede estar conformado por agentes creativos que cuentan con una comunidad de seguidores existente previa a la publicación; o, pueden ser creadores emergentes que logran el interés de las personas mediante su difusión y acciones específicas de comunicación en la red.
- b) **Plataforma:** pone a disposición de los demás actores la tecnología que permite la interacción entre ellos, así como la difusión de los proyectos para dotarlos de una mayor dimensión. Asimismo, la plataforma puede aportar: el asesoramiento en el diseño del proyecto, la dotación de seguridad y la disposición de medios de pago para los participantes.
- c) **Consumidor Financiado:** es aquel que actúa motivado por su interés en la producción de la obra. Su colaboración puede estar motivada por distintas causas: en primer lugar, por la experiencia que le brinda sentirse parte de un proyecto y participar en el proceso de creación de una obra. En segundo lugar, están aquellos que participan porque se sienten comprometidos con un tipo de obra o forma de producir. Y por último, está el consumidor que busca una pre-compra del producto; es decir, para ellos el sistema de recompensas es clave ya que están motivados bajo una dinámica que sigue criterios de comprador.
- d) **Inversor:** en el contexto cultural, este agente que participa para obtener un retorno económico, tiene poca presencia ya que se sabe la reducida dimensión económica que suelen tener los proyectos culturales.
- e) **Consumidores No Financiados:** participan por medio de la difusión del proyecto y le aportan dimensión, ya que su interés radica en acceder a la obra financiada.
- f) **Expertos:** son agentes activos en el proceso de creación de valor, y trabajan sumando capacidades y participando en procesos relacionados con el diseño y producción de la

obra. Ellos comparten motivos con los Consumidores - Financiadores (Quero & Ventura, 2014)

La relación entre cada uno de estos actores originan relaciones de co-creación de valor dentro de los proyectos de *crowdfunding* de carácter cultural según lo señalado por Quero & Ventura.

3.2. Relaciones entre los actores de *crowdfunding* en las industrias culturales

Se entiende por co-creación de valor a la participación activa del consumidor en la creación de valor conjuntamente con las empresas. El consumidor, quien desea interactuar y crear valor, asume un rol activo con las organizaciones, proveedores de servicios, comunidades de profesionales y otros consumidores. Razón por la cual las empresas deben atender al diseño de las relaciones de co-creación con los actores externos y no solamente centrarse en la mejor de los procesos internos (Prahalad y Ramaswamy 2004 citado en Quero y Ventura 2014). Así, las plataformas de *crowdfunding* funcionan como facilitadoras de interacción entre un grupo de agentes interesados en el desarrollo de un proyecto que significa la creación de valor (Quero & Ventura, 2014). Se presentarán las relaciones de co-creación que se originan dentro de las plataformas de *crowdfunding* en el caso de los proyectos de carácter cultural, estas relaciones han sido descritas por los autores a partir de lo establecido en investigaciones previas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1: Relaciones de co-creación

TIPO	CONCEPTO	REFERENCIAS
Co-diseño	Incluye un conjunto de prácticas orientadas a alinear las soluciones con los problemas o necesidades del consumidor.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-evaluación de ideas	Las organizaciones recaban la opinión de agentes externos fundamentalmente a través de comentarios y votaciones.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-generación de ideas	La generación de ideas se alimenta de las aportaciones de una red externa de actores que puede incluir usuarios, seguidores, socios, profesionales e intermediarios que participan de manera activa.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-lanzamiento	Participación de agentes externos en la difusión y lanzamiento del producto al mercado.	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-test	Actividades cuyo objetivo es validar los prototipos de productos o servicios de manera previa a su lanzamiento al mercado	Russo-Spena and Mele, 2012.
Co-financiación	Participación de diferentes actores en la financiación del producto o servicio.	Ordanini et al., 2011.
Co-consumo	Prácticas de colaboración para el uso o consumo del producto o servicio.	Payne et al., 2008; Grönroos and Ravald, 2011; Gebauer et al., 2010.

Fuente: (Quero & ventura, 2014)

- **Co-lanzamiento:** En este caso, el Núcleo Creativo es el principal responsable del lanzamiento del proyecto, pero se apoya en la Plataforma, la cual le brinda visibilidad

entre la comunidad seguidora. Tal como explican, la participación de todos puede ayudar a dotar de dimensión un proyecto: “Cualquiera de los participantes, incluidos los primeros financiadores y expertos sirven para dar a conocer el proyecto y aumentar su dimensión. En este sentido, se accede al capital relacional de cada uno de los participantes” (Quero & Ventura, 2014).

Cabe precisar, que la colaboración en el lanzamiento explica la necesidad de contar con una comunidad seguidora previa; y, en caso no se cuente con esta, se debe realizar una campaña en las redes que genere el interés de manera previa a la fase de financiación. Asimismo, la participación de prescriptores de opinión puede afectar significativamente la dimensión de los proyectos.

- **Co-generación de ideas:** el espacio brindado por la Plataforma (como los foros y las redes sociales de las mismas), ofrecen un canal adecuado para la interacción entre distintos agentes y la obtención de ideas que se traduzcan en propuestas para la mejora del producto o servicio.
- **Co-Diseño:** El co-diseño se basa en la interacción del Núcleo Creativo con los expertos, lo que da como resultado prácticas de *crowdsourcing*. Estas se dan cuando el Núcleo Creativo solicita la participación de profesionales para tareas específicas o como ofrecimiento de expertos que buscan prestigio y reputación profesional, o una colaboración remunerada. Cabe precisar que la participación de profesionales externos al Núcleo, permite grandes mejoras en la propuesta de valor incurriendo en un bajo costo.
- **Co-evaluación de ideas:** Plataformas actúan como filtro y propician la generación de opiniones sobre los proyectos en su fase inicial. Por ejemplo, durante el periodo de publicación, las redes sociales sirven para recabar comentarios y votaciones sobre las iniciativas de los proyectos; asimismo, un *feedback* sobre el resultado del proyecto. Por su lado, el foro que ofrecen las Plataformas se presenta como una herramienta que permite conocer los comentarios de los interesados en el proyecto.
- **Co-test:** En el desarrollo de proyectos culturales existe la posibilidad de presentar resultados parciales de la producción como por ejemplo: conocer algunos personajes, ciertos episodios, partes de alguna producción musical. Esta práctica permite validar ciertos prototipos y así mantener el interés de las personas sobre el proyecto a financiar.
- **Co-financiación:** es la forma más característica, aquella que incluye consumidores - financiadores e inversores cuya participación está condicionada por el sistema de

recompensas del proyecto. Es decir, este sistema de recompensas debe estar diseñado en base a las motivaciones y al comportamiento de los consumidores - financiadores.

- **Co-Consumo:** los Núcleos Creativos diseñan procesos para ofrecer un acceso privilegiado a la obra a aquellos agentes que han financiado el proyecto, es decir organizan eventos y crean versiones exclusivas para mantener la experiencia después de haber finalizado la campaña de financiación. (Quero & Ventura, 2014)

3.3. Aplicación del *crowdfunding* en las industrias culturales

El *crowdfunding* ha encontrado un mercado dentro de las industrias culturales principalmente por dos razones (Willems, 2013) :

- La dificultad del sector cultural para encontrar financiamiento: Es complicado atraer nuevos inversores a las artes a través de métodos tradicionales de inversión de capital de riesgo debido a que las artes son consideradas como una inversión de alto riesgo (Nagle & Roche, 2013). Willems también señala que las iniciativas culturales, al igual que las pequeñas start-ups, tienen dificultades cada vez más grandes para encontrar formas que provean medios financieros, como por ejemplo un préstamo bancario, o más relevante para las artes: subsidios o subvenciones gubernamentales (Willems, 2013). El *crowdfunding* aplicado a la producción cultural distribuye el riesgo fuera de un creador individual, acerca a los creadores nuevas oportunidades de financiamiento, y remueve algunas barreras burocráticas y dificultades del proceso de financiamiento (Bannerman, 2013).
- Incertidumbre dentro del mercado: Willems señala que una de las dificultades más conocidas y discutidas dentro de las artes es el hecho de que “nadie sabe” (Caves 2000 citado en Willems 2013) el gusto y la demanda de la audiencia en las artes es muy difícil de predecir, lo cual genera grandes incertidumbres para los productores de productos creativos. El *crowdfunding* puede hacer frente a este problema debido a que mientras se intenta recaudar el financiamiento necesario, el producto es testeado en el mercado de manera simultánea. Cuando el dueño de un proyecto no alcanza el financiamiento completo, hasta cierto punto puede concluir que no hay un interés o mercado para su producto o servicio. Pero cuando, por ejemplo, el proyecto es un espectáculo en vivo y el financiamiento se completa, el dueño del proyecto puede contar con una audiencia, especialmente cuando los aportantes obtienen a cambio tickets para el evento (Barabas 2012 citado en Willems 2013).

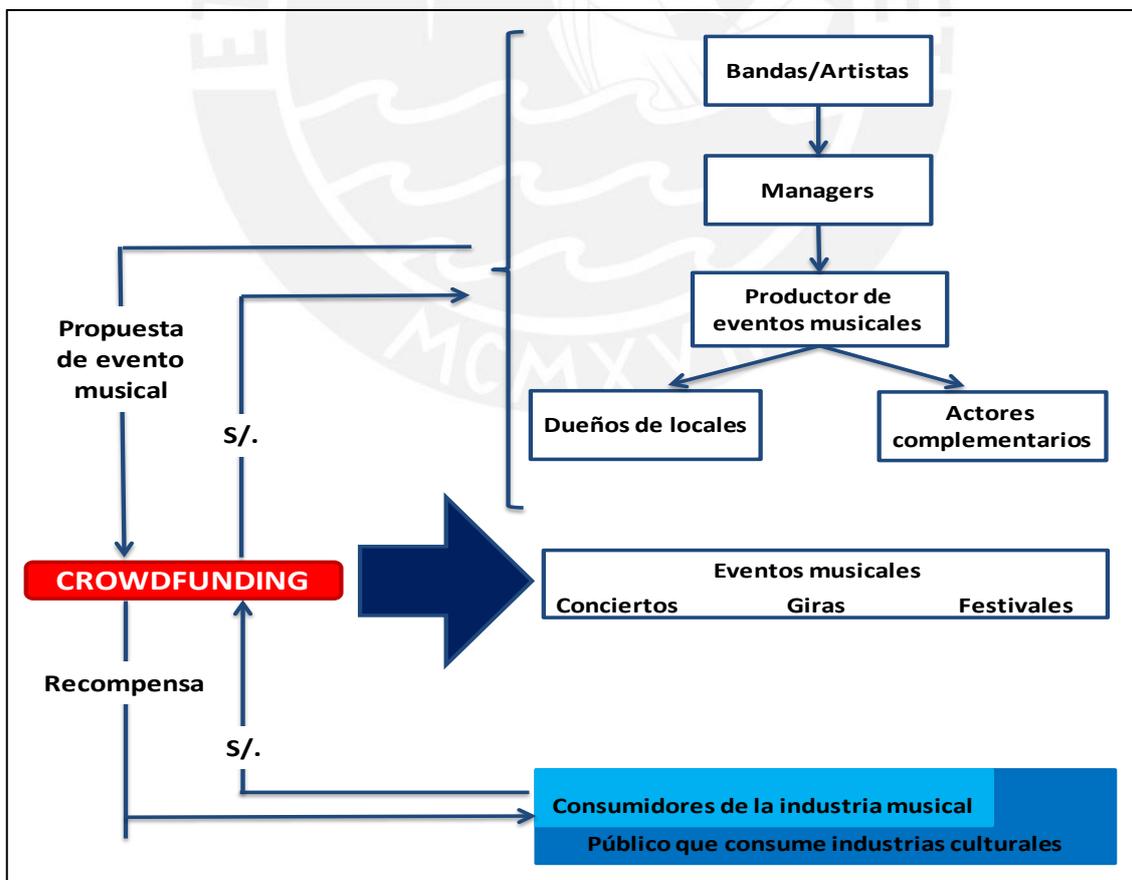
Asimismo, Bannerman señala puntualmente el valor que tiene el *crowdfunding* de tipo ex- ante para las industrias culturales. El *crowdfunding* ex-ante a diferencia del ex-post permite

que el financiamiento se encuentre por adelantado, esto hace que la producción sea una posibilidad para nuevos creadores (Bannerman, 2013). El *crowdfunding* ex-ante puede remover algunos de los riesgos de los creadores, no solo distribuyendo la inversión inicial entre creadores y fans en vez de que esta sea asumida por fuentes tradicionales como el gobierno y las corporaciones, si no también brindando un mecanismo que pueda asegurar que la producción va a ser popular y por lo tanto se trata de un futuro éxito. (Bannerman, 2013)

Para el caso de los creadores de proyectos, el *crowdfunding* significa un complemento a fuentes más tradicionales de inversión cultural. Puede ser utilizado también como una herramienta para las relaciones públicas permitiendo interactuar con seguidores del proyecto, evaluar el apoyo que el proyecto recibe por parte de estos, y ganar publicidad. Asimismo, el *crowdfunding* también puede significar un medio para el buen inicio de producciones culturales a través de un financiamiento libre de la supervisión gubernamental y burocracia comúnmente asociadas con el tradicional financiamiento gubernamental y público.

A partir de la teoría revisada, se puede definir el siguiente esquema:

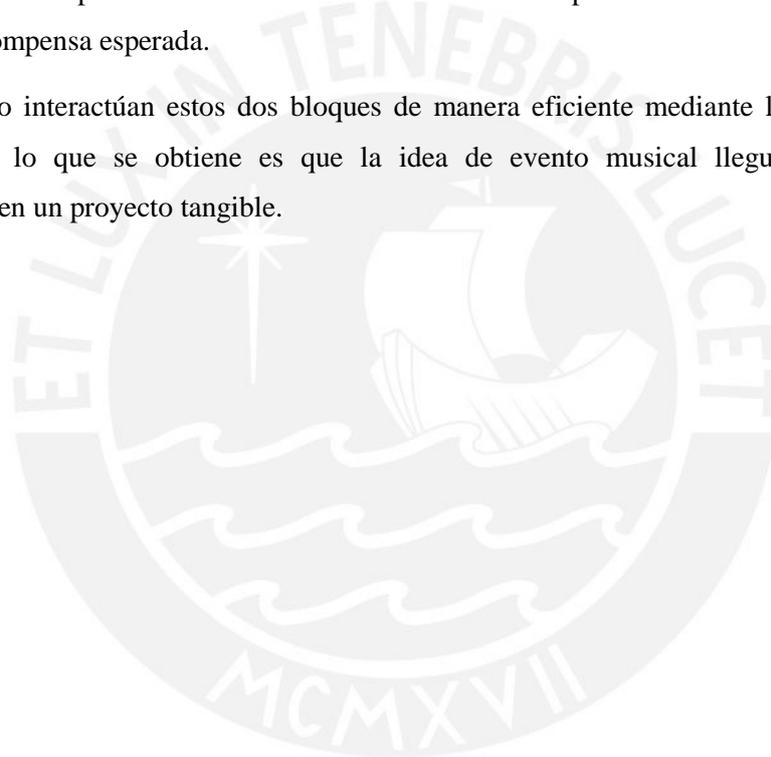
Figura 5: Aplicación del *crowdfunding* a la cadena de valor de la industria de eventos musicales



Con la existencia del *crowdfunding* el esquema de eventos musicales pasa a dividirse en dos partes. La parte superior del gráfico en donde se encuentran los actores de la cadena de valor de eventos musicales, pasan a formar parte del núcleo creativo, en donde cualquiera de estos pueda ser el que proponga la idea a ser presentada a través de la plataforma; la interacción entre estos actores mediante opiniones y retroalimentación harán que la idea inicial se potencie. Desde este núcleo creativo saldrá la idea del bien cultural hacia la plataforma y se recibirá el bien monetario.

La parte inferior de la plataforma se encuentra conformada por el público consumidor - financiador; además pueden encontrarse también consumidores no financiadores, inversores y expertos. Desde este público saldrá el bien monetario hacia la plataforma de *crowdfunding* y se recibirá la recompensa esperada.

Cuando interactúan estos dos bloques de manera eficiente mediante la plataforma de *crowdfunding*, lo que se obtiene es que la idea de evento musical llegue a convertirse efectivamente en un proyecto tangible.



CAPÍTULO 2: LOS EVENTOS MUSICALES EN LA CIUDAD DE LIMA Y EL ROL POTENCIAL DEL *CROWDFUNDING*

1. Industria Musical en la ciudad de Lima

El Perú para el año 2011 contaba con un mercado fonográfico equivalente a 4.8 millones de dólares de ingresos, con una población de 29.2 millones y los cuales solo generaban ingresos de 0.2 millones de dólares per cápita. Mercado que decreció en 1.4% respecto al año anterior, el cual era de 4.9. Millones de dólares (International Federation of the Phonographic Industry [IFPI], 2012).

Esto a su vez, lleva a observar las cifras de un ranking de 50 países, donde el Perú se encontraba en el puesto 49 en lo que representaba la venta física de discos. Mientras que ocupaba el puesto 46 de 52 en la venta de música digital; y se encontraba en el número 35 dentro de un ranking de 52 países respecto al cumplimiento de los derechos de ejecución. (IFPI, 2012)

Por otro lado, un hecho que cabe aún más resaltar sobre la industria musical en el Perú es que para dicho año, el origen del repertorio de las ventas físicas de CD's correspondía a un 9% de música doméstica, un 61% era de origen internacional, un 25% música clásica y un 5% compilaciones (IFPI, 2012). Esto es un factor que vale llamar la atención, ya que muestra a grandes rasgos la frágil situación de la industria musical nacional.

1.1. Situación Actual de la Industria Musical

A fin de obtener un mejor panorama sobre la situación actual de la industria en Lima, se entrevistó a Raúl Álvarez, miembro de la Dirección del Audiovisual, la Fonografía y Los nuevos medios (DAFO) del Ministerio de Cultura (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015), quien realizó una investigación cualitativa que consta de entrevistas a 40 personas relacionadas a 4 géneros musicales como son el rock independiente, la salsa, rap y la música criolla.

En primer lugar, uno de los principales desafíos – carencias del sector, es la formación (educación) (Comunicación personal, 28 de octubre, 2015). Él afirma que en el Perú aún no existen centros especializados de formación integral enfocados a la música. Por ejemplo, existe actualmente la escuela de música de la PUCP y de la UPC en Lima, la escuela de folklore José María Arguedas, y una serie de institutos que no tienen el rango universitario que deberían tener. Asimismo, aparte de la poca oferta de centros de formación está una centralización de

dicha oferta en nuestra capital; por ello, es necesario no solo descentralizar la oferta de centros de formación sino volverlos de acceso público (Comunicación personal, 28 de octubre, 2015).

Actualmente se cuenta con el Conservatorio Nacional de Música, el cual como indica Álvarez (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015), “mal que bien funciona”; sin embargo, este ha basado su enfoque de enseñanza en la música académica o culta y no existe una apertura para realizar una formación integral musical. Dentro de la oferta privada las escuelas de música existentes tienen distintos énfasis, no llegan a ofrecer todo lo que deberían. Por ejemplo, la escuela de música de la PUCP enfatiza mucho el lado de la interpretación y la creación musical; mientras que la escuela de la UPC se enfoca en la producción y el negocio de la música. Es por ello, la importancia de una formación integral, en donde la persona que se gradúe de una escuela sepa tanto interpretar y componer como poder gestionar un proyecto cultural.

Álvarez también hace énfasis de dicha carencia en la formación al mencionar, por ejemplo, que cuando un músico termina de grabar su disco, se va a un país vecino a poder *masterizar* y terminar de producir el disco (y realizar la post-producción). En este sentido, cita a Nicolás Duarte, fundador del sello discográficos Descabellado Records e integrante del grupo La Mente, al indicar que “en el Perú existen más equipos de lo que la gente está capacitada para usar”, es por ello, que Álvarez enfatiza que aparte de la necesidad de que los músicos aprendan a ser gestores, también existe la necesidad de que aprendan cuestiones técnicas, y no solo realizarlas de forma empírica (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015).

Esta carencia de la formación en cultura también se muestra en el informe de los indicadores de cultura de la Unesco para el Perú, donde se indica lo siguiente:

“Las autoridades nacionales están encaminadas a invertir en la formación de los profesionales en algunos campos de la cultura. Sin embargo, la cobertura de la educación nacional técnica y terciaria, pública y privada dependiente del Estado requiere de mayores esfuerzos, es decir, posee una oferta mínima para los ciudadanos que quieren realizar estudios técnicos, tecnológicos y profesionales en el ámbito de la cultura, pero no cubre las necesidades reales en concordancia de la riqueza patrimonial cultural que posee el Perú” (Unesco, Ministerio de Cultura del Perú, s.f.).

Asimismo, en dicho informe se evidencia la existencia de vacíos en la educación terciaria en materia de gestión cultural, elemento clave para el desarrollo de empresas culturales sostenibles y el manejo sostenible del patrimonio en Perú; y sostienen la importancia de tomar la gestión en cuenta y que estas se refleje en políticas intersectoriales priorizadas para la profesionalización del sector (Unesco; Ministerio de Cultura del Perú, s.f.).

Es decir, en el ámbito de formación el gran desafío consiste en que el sistema público y privado debe ofrecer un sistema integral de formación (y no solo para cubrir la oferta mínima), donde no solo se procure el conocimiento cultural, sino también el técnico y de gestión.

En segundo lugar, uno de los grandes desafíos-carencias de la industria musical es el marco legal y la reglamentación. Álvarez menciona que a la fecha aún se mantiene vigente el decreto de derecho de autor, que fue realizado en un contexto pasado y que por ende tiene muchas limitaciones y vacíos para la revolución digital y su impacto en la música. Y a fin de cuentas, esto se traduce en la informalidad, ya que muchos músicos no buscan legalizarse porque no perciben que exista una ley que realmente los pueda proteger (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015).

Esta carencia en la reglamentación y marco legal también sale a relucir en el informe de la Unesco, al afirmar lo siguiente:

El Estado peruano ha atendido, con leyes específicas, una serie de sectores de la cultura, tales como la lectura y el libro, la radio y televisión, la artesanía, el turismo (y sus vínculos con la cultura), el intérprete y ejecutante artista, el cine y el patrimonio cultural. Sin embargo, hay otras áreas de la cultura que no tienen una ley especializada. Tampoco se ha logrado construir un marco general de acción para la cultura. [...] Otro punto importante a analizar es el reto que le supone al Estado peruano la elaboración de leyes referidas a las industrias culturales (un área más nueva de atender desde las políticas públicas), actualmente solo desarrolladas para el campo del cine con una ley de promoción e incentivos a través de financiamientos.[...] Otras ausencias importantes en la normatividad peruana son los instrumentos relacionados al incentivo de la participación de la empresa privada en la gestión cultural nacional, el patrocinio cultural, y la reducción de impuestos (Unesco, Ministerio de Cultura del Perú, s.f.).

Este quebrantamiento de la ley en la industria musical se ve reflejado en el alto nivel de piratería que enfrenta Perú. Tal como afirmó el director de la IFPI, Javier Asensio: la piratería de discos musicales en nuestro país sigue siendo un problema ya que representa el 98% del total de ventas de discos o CD en el mercado local (Andina, 2011).

Como se mencionó previamente, el marco regulatorio se torna más frágil aún si es que este no es adaptado al avance digital, y así como lo afirma Alfaro:

Los derechos de autor y *copyright* son ahora más fáciles de vulnerar debido a la facilidad para descargar gratuitamente canciones de internet y copiar obras, para luego venderlas y, por ende, suplantar las originales; como consecuencia, las ganancias

provenientes de las regalías por la venta de discos han disminuido para los músicos (Alfaro, 2013).

Cabe precisar que ante el aumento de la piratería y la violación de derechos de autor surge como mecanismo defensivo de los artistas refugiarse en las actuaciones en vivo, las cuales son gestionadas por ellos mismos (Alfaro, 2013). Dicho punto también es mencionado por Raúl Álvarez (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015), quien afirma que la música en vivo es central para mantener al negocio pero no es suficiente para abastecer a los músicos. Por ello, que en el Perú se da el caso que la mayoría de los músicos realizan multi-actividades, y financian sus propuestas culturales con los ingresos realizados en otras actividades productivas (por ejemplo, realizan *jingles* para televisión, o se asocian con cineastas que les generan un mayor ingreso adicional).

Así, se presenta el tercero de los desafíos – carencias de la industria musical: la promoción por medio del financiamiento. Esto se refiere a implementar un mecanismo de fomento, así como establecer como proyecto de ley de la Ley de Mecenazgo, el cual permitiría tener un fondo estable para las artes (Comunicación personal, 28 de octubre, 2015). Sin embargo, desde el año 2010 en el que se plantó en el Ministerio de Cultura la creación de la ley 29565, la cual incluía unas disposiciones complementarias en las que se hacía referencia al mecenazgo cultural, aún no se han reglamentado y, en consecuencia, nadie puede dar ni recibir donaciones (Lizarzaburu, 2012).

Esta situación se torna impostergable, ya que como afirma Gruenber, ex presidente del Instituto Contemporáneo de Arte: “el Perú es el único país en Latinoamérica que no tiene una ley al respecto” (RPP noticias, 2013). De la misma forma, cabe mencionar que según la Unesco los fondos que un país debería asignar para promover y proteger la cultura debería ser de un 1% del presupuesto, sin embargo, en el Perú para el 2004 la cantidad era de 0,084% (Lizarzaburu, 2012).

En base a la compleja situación con el financiamiento hacia la cultura en el Perú es indispensable fomentar y preparar a los músicos para que puedan participar de fondos internacionales, ya que una vez que se accede a uno de ellos, resulta más fácil el acceso a otros. (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015). En este caso cabe destacar y presentar a Ibermúsicas, Programa de Fomento de las Músicas Iberoamericanas, el cual pretende fomentar la presencia y el conocimiento de la diversidad cultural iberoamericana en el ámbito de las artes musicales, estimulando la formación de nuevos públicos en la región y ampliando el mercado de trabajo de los profesionales del ramo. Así tiene como objetivos, fomentar la distribución y

circulación de espectáculos musicales, impulsar la creación musical, promover la formación en el campo de la producción y la gestión de las artes de la música, entre otros (Ibermúsicas).

1.2. Estructura de la Industria Musical en Lima

Camilo Riveros, en su tesis sobre las ‘Formas de organización de las escenas musicales alternas en Lima’, define que existen dos circuitos musicales en la industria fonográfica en Lima.

El primero es aquel que orienta sus objetivos y prácticas hacia a la acumulación monetaria y que goza difusión prioritaria en los medios de comunicación, y suelen trabajar con creadores musicales distribuidos o financiados por alguna de las cuatro grandes compañías discográficas transnacionales: Sony-BMG, Universal, Warner, Emi. Por otro lado, hay un segundo circuito que corre de forma paralela y es el llamado “independiente o no comercial” y si bien se ha definido como tal, esto no excluye que tenga sus propias lógicas económicas. Los circuitos “independientes”, se autodenominan así ya que se contraponen a los contenidos y formas difundidas desde los medios masivos de comunicación oficial, prensa escrita, televisiva y radial, en los que se prioriza el uso de músicas que solo tienen fines de entretenimiento con finalidad monetaria (Riveros Vásquez, 2012).

Otra rasgo distintivo de los circuitos musicales “independientes” es que no dependen ni se benefician de grandes sellos discográficos, su presencia es intermitente en medios masivos de comunicación oficial, tienen serios problemas con APDAYC, y por lo general crean su propio repertorio, organizan sus propias actividades o de lo contrario, participan de actividades organizadas por otras bandas. En este circuito, las organizaciones musicales reemplazan las funciones de una casa discográfica formal, desarrollando sus propios circuitos de creación, distribución y consumo, compartiendo recursos, estímulos y restricciones en el medio urbano limeño (Riveros Vásquez, 2012).

1.3. Iniciativas estatales para la recolección de información

Por otro lado, una deficiencia importante de la industria musical es la existencia de poca información unificada respecto a las artes en el Ministerio de Cultura, así como la inexistencia de estadísticas actualizadas; sobre todo en el ámbito de la música. Hecho que se ve agravado con la falta de registros de los músicos en registros públicos y SUNARP, por lo cual a la fecha no hay una forma clara de saber cuántos músicos son, ni cuánto dinero mueve la música en vivo en el Perú (Comunicación personal, 28 de octubre, 2015).

Es por ello, la importancia en mencionar las iniciativas que ha tenido el Estado en la recolección de información durante los últimos años.

En primer lugar, se cuenta con el Sistema de Información de las Artes en el Perú – INFOARTES, el cual cuenta con 5 ejes estratégicos como son las artes literarias, artes escénicas, las artes audiovisuales, la música y las artes digitales y tiene como finalidad:

“Recopilar, documentar, sistematizar, reflexionar y comunicar información de las dinámicas, oportunidades, indicadores de desarrollo, potencialidades y contribuciones de la actividad de las artes en el Perú, buscando siempre la articulación de los diversos agentes del sector a fin de generar flujos institucionales de información” (INFOARTES, s.f.).

En este sentido, el valor y beneficio de gestionar el conocimiento sobre las artes se basa en que se resalta su potencial como recurso para fortalecer procesos educativos, sociales; y asimismo, su potencial para agregar valor económico a la producción, y principalmente de su condición de herramienta motor de la creatividad. (INFOARTES, s.f.).

En segundo lugar, la red de Puntos de Cultura, que consiste en una alianza del Ministerio de Cultura con un significativo número de organizaciones culturales a fin de fortalecer las iniciativas culturales ya existentes que han demostrado aportar significativamente a la inclusión y a la ciudadanía. Se considera como Punto de Cultura, a toda aquella organización, cooperativa, colectivo o agrupación cultural sin fines de lucro de la sociedad civil que se encuentre registrada y reconocida por el Ministerio de Cultura y que desarrolle y/o promueva iniciativas en diversos campos, tomando el arte y la cultura como herramienta principal para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, pacífica, solidaria, inclusiva y democrática que reconozca y valore su diversidad, memoria y potencial creativo. En este sentido, los Puntos de Cultura, buscan promover los derechos culturales y la diversidad cultural, democratizar el acceso a bienes y servicios culturales, promover el acceso a las tecnologías de la información para la producción y difusión cultural, entre otros fines enriquecedores para nuestra sociedad (Ministerio de Cultura, 2013).

Por último, como un mecanismo para sopesar la falta de información del rubro musical específicamente, el Ministerio de Cultura en trabajo conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (a través de Promperú) ha creado la Red Nacional de Música (RNM). Esta busca crear una gran base de datos sobre cómo se comporta el sector musical, identificar quienes crean, producen, distribuyen y venden música en el Perú (Jimenez, 2015). De esta manera, se busca tener toda la cadena de producción mapeada, encontrar las tendencias y poder enfocar adecuadamente las políticas de Estado. Asimismo, también se propone que trabaje como una herramienta para los músicos, que funcione como una red social (similar a LinkedIn) y que permita el *networking* entre los músicos y los empresarios vinculados y/o dedicados al

tema de la música (Comunicación personal, 28 de octubre, 2015). Es decir, que la RNM funcione como una herramienta para establecer contacto y redes laborales entre las personas y organizaciones del ámbito musical tanto a nivel nacional como internacional (Jimenez, 2015).

Una vez determinado el panorama que conforma a la industria musical, se pasará a describir a los eventos musicales, ya que como se mencionó previamente ellos suponen un rol importante en la economía y dinámica de la industria en Lima.

2. Los eventos musicales en la ciudad de Lima

Alfaro señala que en el Perú la estructura del mercado de los eventos es descentralizada a diferencia de lo que sucede con Estados Unidos, donde cuatro empresas que controlan en promedio el 90% del mercado en cada una de las 24 ciudades más grandes repitiéndose la misma tendencia en el conjunto del país (Alfaro, 2013).

Sin embargo, las dinámicas son distintas dependiendo el circuito de música. Por ejemplo, para el caso de la música andina, existen bajas barreras de entrada y es relativamente fácil incorporarse al negocio de los conciertos. No existen monopolios naturales ni patentes, la lealtad de los consumidores más que de la imagen de la productora del evento depende de la cartera de artistas que esta maneje, etc. (Alfaro, 2013). Alfaro señala que además para este mercado las actuaciones en directo son la parte más importante dentro de la cadena de valor de toda la economía del sector, siendo aquellos quienes las organizan los que obtienen una mayor parte de los ingresos (Alfaro, 2013).

Este autor señala como es que la propiedad intelectual ha dejado de ser la fuente principal de ingresos económicos. Esto debido a que los discos piratas, si bien no le generan regalías al autor, sirven como un medio para difundir sus creaciones, y como consecuencia se pueden lograr obtener una mayor cantidad de contratos para presentaciones en vivo. Es así que el hecho de que el producto se entregue de manera gratuita se compensa con la comercialización de servicios (Alfaro, 2013). Esto se relaciona a lo planteado por Oseary (2007) en capítulos anteriores, observándose que el cambio global que está sufriendo la industria de los eventos musicales en vivo también afecta a la música andina en Lima; pudiendo decirse que no solo se aplica a este género sino que corresponde a un cambio que viene ocurriendo en la industria de los eventos musicales de manera general (Comunicación personal, 28 de Octubre, 2015).

Según lo señalado por Álvarez, los costos de producción discográfica son altos, debido a esto es que la mayoría de productores, casas musicales, sellos discográficos busquen satelizar sus actividades y abarcar mayores rubros de negocio dentro de la industria musical

(Comunicación personal, 28 de octubre, 2015). Se observa que lo mencionado por Koster (2008) se aplica del mismo modo para la industria de los eventos musicales en Lima en donde empresas que antes se dedicaban solo a la producción discográfica han ingresado al mercado de los eventos en vivo convirtiéndose en productoras integrales (Comunicación personal, 28 de octubre, 2015). Asimismo, dentro de la misma industria de eventos musicales en donde cada uno de los actores se encontraba aislado dedicándose exclusivamente a una actividad, ahora con fines de minimizar costos se busca manejar todo como una sola unidad de negocios.

- Funcionamiento de la industria de eventos musicales a nivel local

En cuanto a la organización de eventos musicales, se observó que de los actores o agentes desarrolladores de eventos musicales descritos anteriormente en la sección de “esquema sistémico de los eventos en vivo”, en la industria de Lima principalmente los que tienen más relevancia son: las bandas y/o artistas, las productoras de eventos y los managers.

De este modo, por el lado de las productoras de eventos musicales existen dos tendencias que predominan en la forma de realizar conciertos. Uno orientado hacia la producción de megaconciertos con estrellas masivas o festivales (como es el caso de los conciertos de Paul McCartney, Katy Perry y el festival Vivo x el Rock) y otro enfocado hacia nichos de mercado más específicos como es el caso de la productora VeltracMusic y su apuesta por el género indie rock (Miranda, 2015).

Por el lado de las bandas y productoras enfocadas a los circuitos “independientes” o “no comerciales”, la tendencia es a la autogestión (Riveros Vásquez, 2012). Una de las estrategias para encontrar espacios físicos en donde realizar conciertos es proponer la disponibilidad de cualquier espacio posible. Realizándose conciertos, además de bares y discotecas, en lugares como: teatros, cines, galerías, garajes, centros comerciales, campos feriales, construcciones abandonadas, etc. Como señala Riveros, estos difícilmente son espacios que posibiliten la realización de eventos artístico-culturales de manera constante (Riveros Vásquez, s.f.).

En Lima, los únicos espacios (salvo algunas excepciones) donde es socialmente aceptada la realización constante de conciertos de música propia son los bares. Así, dentro de la ciudad no existe un sistema articulado de bares sino que lo que hay son locales habilitados para la venta de cerveza como restaurantes pubs y discotecas, los cuales se encuentran dentro de los focos culturales de la ciudad: Centro popular (Centro Histórico de Lima), Centro Hegemónico (Barranco-Miraflores) y Periferias en desarrollo (Norte-Este-Sur) (Riveros Vásquez, s.f.).

Para la selección de un local se evalúa cual es el trato con el local, que otros medios de producción se requiere instalar y cuál es el posicionamiento del local para atraer un público

objetivo. Riveros señala que estas opciones son evaluadas por la banda, sin embargo, se considera que esto se aplica también para las productoras o promotores, ya que al fin y al cabo su función es la misma, organizar el evento. Se tiene como opciones las siguientes:

- **La banda alquila todo:** Los organizadores del evento cobran a las bandas para la realización o las bandas asumen el costo de manera colectiva (en caso no exista un organizador detrás) por el alquiler del local y los demás gastos de realización. El local se queda con el consumo y el alquiler pagado por las bandas o el organizador, mientras que estos solo se quedan con la taquilla.
- **La banda paga, el local brinda el equipo:** Los organizadores del concierto pagan una garantía por el local, siendo referencial al número mínimo de asistentes que el local requiere para generar ingresos por el consumo de estos. En este caso los organizadores o las bandas se quedan con la taquilla, mientras que el local obtiene el consumo y ofrece los sistemas de sala y monitoreo que son utilizados regularmente por las orquestas contratadas por el local.
- **La banda cubre el *backline*, el local brinda salidas y monitores:** Los organizadores utilizan un local de cierto prestigio teniendo como obligación la realización de la difusión y lograr convocatoria. El local brinda el equipo de sonido para sala y monitoreo mientras que los organizadores se encargan del equipo de sonido para el escenario. El problema se encuentra en que los locales que utilizan este tipo de sistema priorizan a las bandas consagradas los días estelares de fin de semana y los emergentes el resto de ella.
- **El local contrata a la banda:** La administración del local se queda con el consumo y la taquilla y le paga un monto fijo a los organizadores. En este caso el local brinda los equipos de monitoreo y sala, la banda se encarga de conseguir el equipo de sonido para el escenario o en el mejor de los casos los requerimientos de la banda son alquilados por el local a un proveedor profesional.
- **La banda invierte, la banda gana:** En este caso los organizadores de los conciertos invierten en cada etapa de la realización del evento como por ejemplo el local, la seguridad, los equipos, la publicidad, escenario, etc. Este modo organizativo requiere que se desarrolle un concepto o marco temático que de un valor agregado al concierto como una experiencia. La organización se queda con el consumo y la taquilla, logrando así, según el autor, cubrir la inversión y ganar entre el 80% y 300% de lo invertido, siendo la manera más rentable de organización de eventos musicales actualmente (Riveros Vásquez, s.f.).

3. Experiencias de *crowdfunding* en la industria musical

La industria musical es el área específica de las industrias culturales donde se desenvuelve el interés de esta investigación. El modelo de *crowdfunding* ha tomado bastante fuerza en la actualidad como se ha explicado en el capítulo anterior, permitiendo ver una ventana de oportunidad en cuanto a esta modalidad de financiación y trabajo colectivo. Sin embargo, es preciso que se pueda observar los casos concretos que se mueven, tanto alrededor del mundo como en Latinoamérica, y finalmente en el caso del Perú sobre dicho modelo. Esto involucra también el desarrollar un acercamiento a casos que se desenvuelvan dentro de la industria musical, para poder analizar tanto los factores de replicabilidad como los puntos de quiebre donde se pueda generar innovación con respecto a dichas plataformas.

3.1. Experiencias de *crowdfunding* internacionales

Desde un ámbito internacional, existen algunas plataformas especializadas en proyectos de impacto social, de carácter musical o simplemente son generales, diversificando la variedad de proyectos que intentan albergar. Todas estas plataformas poseen características comunes, como el hecho de utilizar el financiamiento, la colaboración y que buscan generación de masas.

Es así que, “si bien los proyectos de carácter tecnológico suelen tener mucho peso dentro del universo del *crowdfunding*; la investigación científica, los videojuegos, el desarrollo de aplicaciones o, incluso, la producción audiovisual (como la película El Cosmonauta) también están recurriendo a estas fórmulas en las que la red y la colaboración tienen mucho que decir” (Velasco, 2013).

- **Kickstarter**

Se configura como la plataforma de *crowdfunding* más importante actualmente al haber superado los 1.000 millones de dólares aportados por los usuarios en marzo del 2014. En total han sido 5,7 millones de personas de 224 países diferentes las que han contribuido y provocando que tan solo en el último año se hayan recaudado 500 millones de dólares (Novoa, 2014).

Esta plataforma no permite financiar empresas, sino que exclusivamente se enfoca en los proyectos, ni tampoco obras de caridad y que tampoco se entregue dinero a una persona sin que ésta produzca nada.

Es así que, si bien se enfoca en los proyectos tecnológicos, también promueve distintos proyectos en categorías como música, cine, moda, fotografía, etc.

Dentro de la propia plataforma, se muestran las estadísticas de cómo se mueven tanto los proyectos alcanzados con éxito, como los montos que estos involucran. Además, se aprecia que también se contabiliza el número de patrocinadores, llegando hasta la comparación de cuantos han participado en más de un proyecto como financiadores

Cabe resaltar que estas estadísticas se actualizan automáticamente al menos una vez al día con los datos de Kickstarter. Los parámetros incluyen tasas de éxito de financiamiento, monto contribuido y el desempeño de los proyectos financiados con y sin éxito. Las estadísticas están disponibles para el sitio en general y también para cada una de las 15 categorías del proyecto (Kickstarter, 2015).

La plataforma funciona en base a recompensas y dentro de lo que respecta a esta plataforma en el ámbito musical se pudo encontrar que actualmente hay 652 proyectos activos (Kickstarter, 2015).

En lo que respecta a su competencia, existen otras plataformas que también promueven el *crowdfunding*, tales como las siguientes:

- Indiegogo

Promueven el acceso y el lanzamiento de una “campana” de manera más sencilla y gratuita, prometiendo sobre todo, una mayor exposición. Así, también, ofrece poner data e información al alcance de los usuarios que se registren dentro de la plataforma para mejorar las campañas. Esta plataforma funciona también bajo la lógica del *crowdfunding* con recompensas para los financiadores (Indiegogo, 2015).

Dentro del caso de esta plataforma, se encontró que la lógica de que el modelo de financiamiento como *crowdfunding* se aleja cada vez más de lo que es solo financiar, sino que aporta otro tipo de beneficios, como las experiencias de miembros que recalcan la generación de red de contactos, colaboradores, entre otros. Además, por medio de la plataforma, la exposición hizo que el alcance de los proyectos fuera considerablemente mayor a la situación en la que se encontraban antes de intentar el uso de las plataformas de *crowdfunding*.

Los proyectos son muy similares a las páginas anteriores, en la búsqueda de financiamiento para la producción de álbumes, festivales, conciertos pequeños y sobre todo, el financiamiento para los debuts de artistas independientes que buscan dar a conocer su música (Indiegogo, 2015).

En la región de Latinoamérica el crecimiento es mucho mayor que en otros países europeos como España, donde se han originado muchas de las plataformas de *crowdfunding*; es así que, casi se cuadruplica el volumen de negocio de 2012 en Latinoamérica, llegando a 16,6

millones de euros. Colombia, Argentina y México son los países con más plataformas de *crowdfunding* y aparecen nuevos actores como Perú o Uruguay. Sin lugar a dudas es la región con más potencial a nivel mundial. (InfoCrowdsourcing, 2014).

Para mostrar un caso latinoamericano, se encuentra a Goteo, la cual se puede esbozar como la plataforma de *crowdfunding* más potente que podemos encontrar dentro de España y Latinoamérica; como dice Velasco (2013): “(Goteo) es un lugar en el que se concentra muchísimo talento en forma de proyectos sociales, tecnológicos, de diseño, proyectos solidarios y un largo etcétera que han convertido esta plataforma en todo un ecosistema de proyectos y donantes que mueven el motor de una nueva economía”

Goteo se está expandiendo más allá de la red, ubicándose con presencia física en muchas regiones gracias a los “nodos” que ofrecen a los proyectos un trato cercano para orientarles y ayudarles a promocionarse (Velasco, 2013).

Las personas que sostenemos Goteo trabajamos en red. Eso significa que se asumen principios de autonomía y responsabilidad por parte de quienes participamos en esta red de trabajo. (Goteo, 2015).

Goteo es una plataforma que plantea su diferenciación en base al impacto social que generan. Va más allá del solo financiamiento, buscan que haya un real trabajo colectivo. Además, plantea elementos diferenciadores como “segundas rondas de financiación” para poder llegar a la realización de mejoras una vez alcanzada la meta. Una de las similitudes con las demás plataformas es la “regla del *crowdfunding*”, el poder llegar a la meta en el tiempo determinado desde un inicio.

También, hacen mención a una disposición bastante interesante que se traduce de la siguiente manera:

“Firma de contrato con impulsores para garantizar retorno: Cubrimos legalmente el cumplimiento del proyecto, recompensas y retorno colectivo, mediando en caso de conflicto.” (Goteo, 2015)

Este punto resulta llamativo porque como plataforma, esboza una fortaleza clara para poder combatir la amenaza de la desconfianza por parte de los posibles financiadores.

Siguiendo con las plataformas diferenciadas, en lo que refiere a plataformas especializadas a “espectáculos musicales”, se encontró que existía una plataforma conocida bajo el nombre de Bandtastic en México en el año 2011, que fue seleccionada por Wayra (de la fundación Telefónica); sin embargo, al momento actual, ya no se encuentra funcionando.

Se pudo encontrar en su página de Facebook que promovía la realización de espectáculos como los conciertos traídos por los mismos fanáticos de una agrupación en particular y que se movía en la lógica de la generación de cupones que tenían una vigencia de pago de 24 horas como un “ticket” de entrada. Este boleto al comprarse, generaba que se “confirmara” el concierto a realizarse, y funcionaba, como es característico del *crowdfunding*, en un plazo determinado.

El universo del *crowdfunding* está en plena expansión y en cada país surgen nuevas iniciativas para facilitar la búsqueda de financiamiento. Además de todas estas iniciativas, para la exposición de proyectos y la búsqueda de apoyos, también existen alternativas como 1x1 Microcredit (que ayuda a los emprendedores a salir de situaciones económicas complicadas gracias a inversores privados), Netstarter, MyMajor Company, Arboribus (que conecta empresas que requieren un préstamo con inversores que pueden aportar capital), CrowdThinking, Impulsa’t, entre otras. (Velasco, 2013)

A manera de recopilar los casos expuestos, se muestra el siguiente cuadro comparativo de sus características para poder identificar diferencias y similitudes entre estas plataformas (Ver Anexo B)

Kickstarter es la principal plataforma de *crowdfunding*, principalmente por la selección de proyectos antes de admitirlos y lanzarlos a la exposición en las redes. Esto ha permitido que las campañas en Kickstarter ofrezcan productos realmente interesantes y eso ha dado en consecuencia que se dé una ventaja competitiva que hay que resaltar. Este filtro ha contribuido que Kickstarter sea líder en el sector, con mucha ventaja sobre Indiegogo, su competencia más “cercana”.

Las plataformas anteriormente mencionadas, suponen dentro de su amplia gama de ideas la existencia de proyectos o iniciativas como espectáculos en distintas categorías, incluyendo la de Música, como suele ser en Kickstarter o en Indiegogo. Si bien es cierto que el caso de estas plataformas es de corte generalista, el caso de Bandtastic hace ver que si se plantean plataformas con enfoques muy específicos.

3.2 Experiencias de *crowdfunding* a nivel nacional

En lo que respecta al ámbito peruano se encuentra un espacio casi inexistente de este modelo de negocio. Existe únicamente una plataforma de *crowdfunding*, llamada *KapitalZocial*, que es de categorías diversas; abarcando distintas áreas, como deporte, ayuda social, teatro, entre otras. Se desenvuelve bajo la lógica de contribuciones a cambio de recompensas, como suelen funcionar las plataformas de otros países.

Dentro de la plataforma se han postulado 11 proyectos, de los cuales se ha recaudado muy poco y en algunos proyectos, la contribución es nula. La plataforma en sí, a primera impresión presenta poco orden, por lo que puede ser un poco dificultoso el acceso.

Es pertinente recalcar que es la única plataforma de *crowdfunding* en el Perú, hasta la fecha y hacerse las siguientes preguntas: ¿Las personas conocen qué es *crowdfunding*? ¿La gente conoce *KapitalZocial*?

Por otro lado, existe de forma bastante aislada una página de Facebook de nombre “Yo quiero *crowdfunding* en Perú”, donde se “postean” artículos con respecto a este tema y como se va desarrollando en Latinoamérica.

3.3 Precisiones legales del *crowdfunding* en el Perú

Con la finalidad de presentar ciertas precisiones de la aplicación del *crowdfunding* a nuestra propuesta de plan de negocio, se presentará el marco legal al cual está sujeto en el Perú.

A partir de la investigación se identificó que la Superintendencia de Mercado de Valores emitió un comunicado a inicios del 2014 donde precisa que el *crowdfunding* basado en acciones está prohibido en el país, definiéndolo de la siguiente manera:

La Superintendencia del Mercado de Valores - SMV, alerta a los inversionistas y potenciales inversionistas que la financiación por suscripción denominada *crowdfunding* a través de plataformas de internet, que emplean la modalidad de emisión de valores o aportes de capital, no está autorizada. (SMV, 2014)

Es en este punto cabe resaltar que la SMV señala que específicamente que no se encuentran autorizadas las plataformas de *crowdfunding* bajo las modalidades de emisión de valores o aportes de capital lo cual viene a ser la modalidad de *crowdfunding equity-based* según lo señalado en el capítulo 2.1

Por su parte, Miguel Morachimo, abogado de la PUCP, también esclarece la diferencia entre las distintas modalidades de *crowdfunding* existentes y resalta que el comunicado emitido por la SMV hace referencia únicamente a la modalidad basada en venta de acciones. En palabras del autor:

“Es este tipo de *crowdfunding* un financiamiento que para nosotros abogados sería una compraventa de un bien futuro, si se quiere. El *crowdfunding* al que se refería la SMV es un elemento distinto; para los abogados sería algo así como una compraventa de acciones (...) como ustedes saben, una cosa es comprar y vender un bien –que es algo que está sujeto a libre mercado y otra cosa es comprar y vender una acción, que es algo

que en algunos casos está supervisado, sobre todo cuando lanzas una oferta pública” (Palomino Gómez & Rivas Echarri)

Asimismo en esta sección del artículo el autor concluye:

“Esa es la diferencia, yo creo, y es lo que ha llevado a mucha gente a confusión. Se dice “¿cómo así en todo el mundo está tan en boga el *crowdfunding* y ahora la SMV dice que es ilegal?”. Realmente lo que la SMV dice que es ilegal es lo que es ilegal también en todo el mundo; en Estados Unidos eso tampoco es legal” (Palomino Gómez & Rivas Echarri)

Por otro lado, una nota de El Comercio, afirma que aún no existe un marco legal que regule las plataformas de *crowdfunding* en el Perú, en palabras de la superintendente del Mercado de Valores declaró que se necesitaba: “fijar un marco normativo que permita la constitución de estas plataformas”. (El Comercio, 2016)

Finalmente, en la constitución del Perú se puede encontrar que “Nadie está obligado a hacer lo que la ley no manda, ni impedido de hacer lo que ella no prohíbe.” (Const., 1993). Por lo que una plataforma de *crowdfunding* del tipo Reward-based podría funcionar en nuestro país al no existir un marco legal que lo regule

Por ello, como se muestra aún existe un vacío legal en cuanto al funcionamiento de las plataformas de *crowdfunding* basadas en un modelo de compra-venta, si bien por medio de acciones se encuentra prohibido, actualmente las plataformas de *crowdfunding* aún no se encuentran reguladas brindando por ello un espacio para su ejecución.

CAPÍTULO 3: ESTIMACIÓN DE MERCADO PARA LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO PROFESIONAL

1. Justificación del estudio

Mediante el siguiente estudio se busca determinar si dentro de la industria de eventos musicales en la ciudad de Lima, existe un mercado susceptible a ser atraído por los servicios brindados por una plataforma de *crowdfunding*.

Como se explicó en el capítulo 3, el modelo de negocio basado en plataformas virtuales de *crowdfunding* es aún poco usado (y conocido) en el Perú. Por dicha razón, y al no existir aún una plataforma de *crowdfunding* enfocada directamente al sector cultural, específicamente a la industria de eventos musicales, se busca realizar un estudio donde se pueda determinar si un modelo de negocio como tal funcionaría adecuadamente y respondería a las demandas y necesidades del público limeño.

El siguiente estudio se realizará en base a dos grupos de usuarios clave. En primer lugar, la investigación se centra en los actores del núcleo creativo (el cual fue definido en el capítulo 2); donde busca identificar y definir la relación de ellos respecto una serie de atributos posibles de ser ofrecidos por distintos modelos de *crowdfunding* enfocados al sector cultural a partir de la investigación del marco teórico. Los atributos en cuestión son los siguientes: acceso a financiamiento, difusión, red de contactos, validación de la idea, trabajo colectivo, innovación de la propuesta, generación de público; y son definidos en la siguiente tabla.

Tabla 2: Atributos brindados por el modelo de *crowdfunding*

Atributo	Explicación
Financiamiento	Atributo relacionado al acceso a recursos monetarios.
Difusión	Atributo relacionado al proceso y herramientas utilizadas para dar a conocer un evento musical, banda y/o artista.
Generación de público	Atributo relacionado a la capacidad de captar y fidelizar al público con cierto banda y/o evento.
Innovación en la propuesta	Capacidad de dotar al evento musical de características novedosas que atraigan y capturen al público objetivo.

Red de contactos	Es el atributo que se basa en la relación de los actores con personas claves para la realización de los eventos o el éxito de sus propuestas.
Trabajo colectivo	Es el atributo que permite la colaboración multidisciplinaria entre distintos actores con diversos conocimientos.
Validación de las ideas	Consiste en buscar opiniones de personas con experiencia o criterio dentro de la industria a fin de retroalimentar o mejorar las propuestas.

Al investigar la relación de los actores de la industria de eventos musicales respecto a los atributos ofrecidos, se busca determinar cuál es la situación actual en la cual se encuentran respecto a cada atributo; es decir, si es que dicho atributo es manejado o utilizado actualmente por el actor evaluado. A su vez, se busca determinar la percepción de la importancia que tienen los actores respecto a los atributos para la realización de sus actividades; es decir, qué tanto valor o utilidad ellos perciben que dicho atributo les ofrece para la realización de conciertos musicales. Si en la situación actual en la que se encuentra el actor se requiere uno de los atributos brindados por la plataforma (que además son necesarios para la realización efectiva de eventos musicales), esta se vuelve más propensa a la persona a adquirir el servicio brindado por la plataforma virtual; mientras que una percepción del valor del atributo positiva vuelve más susceptible a una persona a adquirir el servicio brindado por la plataforma.

Una vez determinada dichas relaciones, se busca concluir si es que los servicios a ser ofrecidos por la plataforma de *crowdfunding* basados en los atributos mencionados previamente, resultarían útiles y de interés para los actores identificados.

Por otro lado, se busca identificar la percepción de los posibles consumidores (consumidor- financiador y consumidor no financiador) explicados en el capítulo anterior respecto al modelo de negocio de plataformas de *crowdfunding* enfocada a eventos musicales. La finalidad es determinar la susceptibilidad de ellos a ser partícipes de la plataforma de *crowdfunding*.

2. Tipo de estudio

Se realizó un tipo de estudio cualitativo de niveles exploratorio y descriptivo, como se señala en la matriz de consistencia en el Anexo C; el cual, como se explicó previamente, fue dividido en dos partes: entrevistas a los actores involucrados en la creación de un evento musical

como por ejemplo productores de eventos, músicos y managers; asimismo se realizaron 3 *focus group* enfocados a los posibles consumidores

3. Metodología de estudio

- Objetivos

Objetivos principales

- Determinar si existe un mercado para una propuesta de *crowdfunding* enfocado en eventos musicales.
- Obtener información complementaria a la investigación centrado en la industria de eventos musicales en la ciudad de Lima.

Objetivos específicos

- Determinar cuál es la situación actual de cada tipo de actor respecto a cada uno de los atributos ofrecidos por una plataforma de *crowdfunding* de carácter cultural.
- Determinar cuál es la percepción que cada tipo de actor tiene acerca de la importancia de cada atributo ofrecido por las plataformas de *crowdfunding* de carácter cultural.
- Determinar la percepción que cada tipo de actor tiene respecto a la industria de eventos musicales en la ciudad de Lima.
- Determinar “Insights” que sean de utilidad para la elaboración de la plataforma de *crowdfunding* centrada en eventos musicales.

- Herramientas

Como se mencionó previamente, las plataformas de *crowdfunding* de carácter cultural necesitan de dos tipos de actores para poder funcionar: el núcleo creativo, el cual es el encargado de generar y colocar en la plataforma virtual los proyectos y/o ideas de proyectos culturales; y el público consumidor- financiador, que son aquellos que consumen los bienes y servicios ofrecidos en la plataforma virtual.

Por tal motivo se plantean dos herramientas para poder investigar adecuadamente a los dos grupos de actores.

Herramienta 1:

Con el fin de recolectar información de forma adecuada respecto al núcleo creativo; se empezó identificándolos como todos aquellos actores de la industria de eventos musicales en la ciudad de Lima que se encuentren involucrados en la creación, dirección o sean partícipes de

desarrollo de cualquier tipo de evento musical, los cuales fueron definidos previamente en el capítulo 3.

Para ellos, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas, las cuales se dividieron según los atributos señalados previamente, generando 26 preguntas en total. Durante las entrevistas se acordó mencionar únicamente los atributos; y esto con el fin de no aludir a la palabra “*crowdfunding*”, ya que se consideró que podría sesgar o confundir a los entrevistados debido a que la mayoría aún no está familiarizado con dicho término. Además, se optó por mencionar únicamente los atributos ya que estos permiten una descripción más holística del modelo de negocio, de lo que provee la palabra “*crowdfunding*” por sí solo, permitiendo así explicar mejor el funcionamiento del modelo a los actores.

La estructura analítica a tomar en cuenta fue la siguiente:

-Segmentación: Por tipos de actores de la industria de eventos musicales (Productores, managers, artistas y/o bandas)

-Sujetos a ser entrevistados: Se consideró un número mínimo de 2 actores por cada tipo. Además se estableció como requisito que tengan como mínimo 3 años de experiencia dentro de la industria musical.

Como se muestra en el Anexo D, los actores entrevistados pertenecen a distintos circuitos musicales. Sin embargo, no se consideró como parte de la entrevistas ni del trabajo de investigación a actores pertenecientes al circuito de la cumbia ni de la música andina; esto debido a que como se conversó en una entrevista con un profesor de sociología con experiencia en el campo de la industria musical, específicamente en el género de la música andina, y como se observa en una de las entrevistas realizadas a Lionel Igersheim de la Organización Cultural “Selvámonos” (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016), los eventos musicales del circuito de la chicha y la cumbia tienen otra forma, otro modelo de negocio, otra forma de promocionarse y si bien son masivos, no requieren de una herramienta de financiamiento adicional.

- *Metodología de análisis de la herramienta 1 (entrevistas semi-estructurada)*

Para el análisis de los datos se utilizó el programa de análisis cualitativo *Atlas.ti*. El análisis se dividió en la evaluación de la susceptibilidad al uso de la plataforma (según las variables previamente mencionadas) e información complementaria (utilizada para las conclusiones de investigación respecto a la industria de eventos musicales en Lima e *Insights* para el modelo de negocio).

Los parámetros ingresados fueron los siguientes:

- Documentos primarios: Entrevistas Transcritas
- Familias de Documentos Primarios: Tipos de actores (se agruparon las entrevistas según estos)
- Códigos: Para el análisis de susceptibilidad se utilizó: Financiamiento, Red de contactos, Difusión, Validación de la idea, Trabajo colectivo, Innovación de la propuesta, Generación del público, Percepción de la importancia y Situación actual. Por otro lado, para analizar la información complementaria se utilizaron los siguientes códigos, Percepción actual de la industria de eventos musicales en Lima, Insights para planes de negocio

Herramienta 2:

Con el fin de poder recolectar información de forma adecuada respecto a los consumidores financiadores y no financiadores; se empezó identificándolos como aquellas personas que estarían dispuestos a participar en la plataforma. Para fines del estudio, dicho público objetivo se determinó de la siguiente manera:

- Edad: de 18 a 40 años
- Sexo: Masculino y Femenino
- Nivel socioeconómico: A, B, C
- Acceso a internet
- Haber asistido dentro del último año a un mínimo de 3 eventos musicales. Para ellos, se diseñaron *focus group*, con la siguiente estructura:

Tabla 3: Estructura general del *focus group*

Bloque del <i>focus group</i>	Tiempo (En min.)	Objetivo
Presentación y establecimiento de la dinámica del <i>focus group</i>	5	Generación de <i>Rapport</i>
Distracción/diversión de los participantes	15	Identificar de manera general cuáles son sus actividades al momento de querer distraerse o divertirse fuera de casa. Se busca el vínculo con las actividades en torno al ámbito musical.
Industria musical --> Eventos musicales	25	Identificar cómo se relacionan los participantes con la industria musical y los eventos musicales. Conocer su grado de involucramiento con los mismos y sus percepciones de los distintos aspectos alrededor de la industria y eventos.
Plataformas virtuales	20	Conocer el acercamiento de los participantes con las plataformas virtuales de internet que brinden bienes y/o servicios, si las usan recurrentemente o son reacios. Además, vincular su acercamiento a las plataformas musicales y conocer experiencias en ambos casos que ayuden a explicar mejor sus respuestas

Idea de negocio	25	Conocer la motivación de los participantes hacia el modelo de negocio a través de un ejemplo de idea de negocio; además, simular su participación desde diferentes perspectivas de los actores involucrados.
Cierre	10	Obtener comentarios y/o recomendaciones adicionales a las dadas a lo largo del <i>focus group</i> .

Como se muestra en la Tabla 3, se busca examinar a los actores desde el ámbito más general a lo más específico. Partiendo desde cuál es su tipo de consumo respecto a entretenimiento (cultura); luego, identificar cuál es su consumo respecto a eventos musicales; en tercer lugar, cuál es su consumo a través de plataformas virtuales; y por último, de forma más específica cual serían las características del consumo posible en una plataforma de *crowdfunding* como la que ha de ser propuesta.

Asimismo, el mercado limeño aún se encuentra poco informado o familiarizado respecto al uso de plataformas de *crowdfunding* para las industrias culturales (y menos aún relacionados a eventos musicales); por ello, se busca presentarles un video que muestra el caso de una artista que logró su proyecto personal-profesional como músico a través de una plataforma de *crowdfunding*. La idea de mostrar el video, es que los consumidores-financiadore observen de una forma más “real” el funcionamiento de un modelo de negocio como tal, y a la vez puedan dar a conocer sus puntos de vista y las demandas satisfechas o insatisfechas que se presenten.

- *Metodología de análisis de herramienta 2 (Focus Group)*

Para el análisis de los datos se utilizó el programa de análisis cualitativo *Atlas.ti*. El análisis se dividió en la evaluación de la susceptibilidad al uso de la plataforma por parte de los consumidores financiadores y no financiadores; y el análisis de información complementaria a ser utilizada como insights para los planes de negocio a ser desarrollados más adelante.

Los parámetros ingresados fueron los siguientes:

-Documentos primarios: *Focus groups* transcritos

-Códigos: Para el análisis de susceptibilidad se utilizaron fueron utilizados los códigos Distracción, Eventos musicales, Plataformas virtuales, Idea de negocio. Por otro lado, para obtener información complementaria se utilizó el código Insights para planes de negocio.

4. Estudio cualitativo de mercado potencial

Susceptibilidad

Para realizar el análisis de las entrevistas, se asoció en cada uno de los textos transcritos las citas a los códigos correspondientes para cada atributo relacionándolo a su vez si corresponde a percepción de la importancia o situación actual

Para poder realizar el análisis se efectuó lo siguiente:

En primer lugar, se realizó una selección de las partes del texto que hacen mención acerca de cada uno de los atributos (variables tales como la situación actual del financiamiento, percepción de red de contactos, entre otras).

Paso seguido, se usa el *click* derecho y se escoge la opción “Codificar”, de manera que se asocie a un código de la lista ya establecida.

Luego se procedió a escoger de la lista un atributo y si correspondía a la percepción o situación

Se extrajo el listado de citas para cada atributo utilizando el menú de impresión. Esto permite que puedan obtenerse las citas de todas las entrevistas relacionadas a un atributo de manera global para realizar un análisis completo.

La misma lógica se aplicó para realizar en análisis de las citas correspondientes a los *focus groups*, utilizando los códigos relacionados a cada objetivo.

Información complementaria

Para realizar el análisis de información complementaria, se asoció en cada uno de los textos transcritos las citas a los códigos correspondientes para cada tipo de información complementaria

Se obtuvo un reporte de las percepciones que tienen los actores frente a la situación actual de la industria de eventos musicales en Lima. Y, asimismo, se obtuvo un reporte de todos los *insights* en cada una de las entrevistas.

5. Análisis de resultados

5.1 Entrevistas

5.1.1. Financiamiento

A partir de la investigación y las entrevistas a diversos actores, se identificó que dentro de la industria musical, el financiamiento representa un recurso crítico para los actores que realizan eventos musicales. Si bien algunos pueden encontrarse en una buena situación

financiera (sea por sus propios recursos o ingresos), ocurre que en más de una ocasión surge la necesidad de un mayor financiamiento debido a que se busca generar cada vez eventos más grandes y que demandan de una mayor producción y trabajo.

Situación Actual

Para determinar la situación en la que se encuentran los actores respecto a dicho atributo, se preguntó sobre las fuentes de financiamiento que utilizan o conocen.

A partir de ahí se resaltó que el financiamiento por parte de entidades del Estado es de gran importancia para los realizadores de eventos musicales; sin embargo, el acceso a este es aún muy limitado en el Perú a diferencia de lo que ocurre en otros países. Y muchas veces ese mismo financiamiento no sigue la lógica de los organizadores y puede resultar en detrimento de la propuesta en sí, Pepita García Miró de la productora Cernícalo (Comunicación personal, 16 de Diciembre, 2015) comenta:

“La Municipalidad si me pidió 3 mil entradas para estudiantes, y 3 mil entradas para estudiantes sobrepasaba su auspicio, o sea su auspicio realmente habría cubierto 1200 entradas para estudiantes habría sido lo justo, pero la cosa era que vengan todos, hay gente que no puede pagar si no 35 soles, pero claro, tanta filantropía al final va en contra a veces del proyecto.”

Cuando se les preguntó si el acceso al financiamiento representa un proceso sencillo o complejo, afirmaron que financiarse través de organizaciones privadas por medio de auspicios es un proceso complicado; ya que, los trámites y requisitos para estos hacen que sea engorroso y difícil de realizar. Además, se resaltó que dichas organizaciones principalmente no brindan dinero en efectivo (lo cual resulta más provechoso para los actores ya que pueden tener ahorros en sus procesos y re asignar dicho dinero en otros recursos); sino, por el contrario, les ofrecen bienes (como equipos, escenarios) a forma de canje, lo que puede limitar su manejo y organización de los recursos. Como por ejemplo afirma Daniela Juárez, manager de la banda “La Mente” (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016):

“Con auspicios he trabajado en Selvámonos. Pero es bien complicado. Normalmente solo te quieren dar cosas, nunca te quieren dar plata. Como un canje o algo así. Backus, por ejemplo, me da plata si vendo 400 cajas y es un trámite de 6 meses. Entonces, como soy una pequeña cosita que para ellos no es muy importante porque no soy un evento como “Vive por el Rock” o un concierto de Arjona”

Al momento de buscar financiamiento los actores enfrentan el problema de que las organizaciones privadas se guían netamente bajo una lógica económica, razón por la cual muchas no están dispuestas a ofrecer recursos o financiamiento a eventos medianos o pequeños;

y más aún si son de circuitos musicales alternativos que no tienen el público que ellos consideran necesario como para invertir. Luis Alvarado, miembro de la productora Buh Records (Comunicación personal, 23 de Noviembre, 2015), comenta lo siguiente:

“ El tema con el sector privado es que también es esencialmente, depende mucho del impacto, o sea, en el mundo de los financiamientos, no hay gente buena ni filantrópica en sí, entonces la gente lo hace porque va a ganar y ganar significa que va a haber un impacto a gran escala a gran público, la gente va a fidelizarse va a asociarse con la marca, si eso no sucede simplemente no se apoyó no, o sea nadie lo hace por buena gente, entonces, lo que ocurre es que al final, los intereses están siempre enfocados a géneros de mayor impacto, es por eso que Backus, todas esas empresas cerveceras apoyan más los conciertos grandes; o sea, Backus y Ambev tienen todo un sistema de auspicios para conciertos, te piden dar tarimas, el escenario”.

Es por ello, que la mayor parte de inversión para la realización de eventos musicales proviene del capital propio de los mismos actores, ya que prácticamente no recurren a préstamos de terceros y menos a entidades financieras debido a las dificultades que estas acarrearán como señala Daniela Juárez (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016):

“El capital es propio. Ahorita yo, mi socio y yo sacamos plata de nuestros bolsillos. Lo bueno es que cuando hay que cerrar con las bandas no se les da un adelanto”.

Percepción de la importancia

Independientemente de dónde provenga la fuente de financiamiento externo, el tener acceso a capital es indispensable para los actores; ya que de lo contrario, se puede frustrar la realización del proyecto lo cual se traduce en una pérdida de oportunidades para los artistas nacionales y el desarrollo de la cultura. Esta situación es descrita por Pepita García Miró (Comunicación personal, 16 de Diciembre, 2015) de la siguiente manera:

“[...] el festival 7 mares digamos es el único festival que ha tenido el perfil internacional importante para que la gente de afuera quiera venir, para que los músicos peruanos tengan una exposición internacional, es decir, es una súper pantalla, entonces tendría que pasar un festival así o un festival de otros géneros, lo que tú quieras pero sin apoyo no lo logras, no la haces, no puedes con una propuesta cultural a no ser que cobres 300 soles la entrada hacerla, entonces necesitas apoyo institucional, o sea auspicios de una buena parte”

Si bien los eventos musicales se realizan principalmente con un fin cultural y no con intenciones netamente económicas, el financiamiento resulta ser un factor crucial y muy valorado por los actores ya que muchos de ellos realizan esta actividad a tiempo completo y

representa su única fuente de ingresos. Y si bien hay algunos que sí cuentan con una fuente de ingresos adicional aparte de la realización de eventos musicales, consideran que si bien lo hacen con un fin cultural igual perciben que el esfuerzo y los recursos dedicados a esto deberían tener una retribución; en esta línea, Christopher Fera de la productora de eventos “Los Rumberos del Callejón” (Comunicación personal, 5 de Diciembre, 2015) indica: “esto no lo hago por un tema económico, hacemos esto porque nos gusta y mejor si sirve para ayudar a otras personas organizando eventos. Lógicamente nadie va a trabajar gratis”

5.1.2 Difusión

La difusión cobra gran importancia en los eventos musicales, ya que dependa de ella qué tanto puede llegar a ser conocido el artista o la propuesta; convirtiéndola así en un factor determinante en el éxito y la continuidad de los eventos.

Situación Actual

Al preguntar sobre los medios de difusión utilizados todos los entrevistados afirmaron que emplean el Internet y las redes sociales como medio principal de difusión.

La difusión en redes sociales es básicamente utilizada debido al bajo costo que este representa y la capacidad de difundirse y viralizarse rápidamente. Y más aún, al ser un concierto local los posibles retornos que puedan tener son limitados; es por ello que las redes representan la mejor opción. Un claro ejemplo, lo brindan Hugo Tolentino y Martin Romero de la productora Liverty Entertainment (Comunicación personal, 14 de Noviembre, 2015): “Para eventos nacionales, redes, solamente redes y por qué, por un tema de presupuesto. Porque un evento nacional no te da... el margen de ganancia no es mucho”.

Por otro lado, cuando se preguntó cuál consideran que es el medio más efectivo para eventos musicales, si bien afirmaron conocer que el uso de medios combinados (redes, afiches, spots en radio, vallas) funciona mejor y logra un mayor impacto, precisan que hay eventos que no requieren de tanta inversión en medios tradicionales y que solo necesitan de las redes.

“Bueno como te digo es un todo, es muy difícil decir cual funciona mejor, no te podría decir, porque por ejemplo podemos dejar de utilizar publicidad en prensa y quizás el público no disminuya considerablemente, o lo mismo puede pasar con la publicidad en radio y no tendría un efecto considerable, ahora ya sí dejas de utilizar todos ahí sí habría una gran diferencia, por eso es que todos se complementan” (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016).

Además, la gran mayoría de actores consideran que las redes sociales son lo que mejor funciona ya que ahí es donde se encuentra su público objetivo principalmente (y más aún al

tratarse de circuitos de música alternativa). En esta línea; Brian Topham, Diego Salcedo y Patricio Ruiz de la Banda “The Deep sea monster” (Comunicación personal, 12 de Enero, 2016) señalan lo siguiente: “Claro, por ejemplo para el Lima Indie Festival, la forma en que se publicitó eso fue todo a través de prensa digital, de blogs, esas páginas que tienen como agendas, todo digital, porque también el público, como es gente de nuestra edad, gente joven, está 100% expuesta al internet, entonces eso lo hace bastante más fácil”.

Sin embargo, si bien la investigación demostró que los actores pueden tener acceso a ciertos medios de difusión, existe la necesidad de poder tener más herramientas a fin de llegar a más personas y lograr un mayor conocimiento del evento. “Me gustaría de hecho tener mayores medios de, aun así yo soy periodista también, entonces yo trabajo en Caretas y tengo, conozco a los periodistas, varios han estado conmigo en la universidad o por el mismo ámbito ¿no?” (Comunicación personal, 23 de Noviembre, 2015).

Percepción de la importancia

Independientemente del medio que sea, la difusión es la que permite la recordación del artista o propuesta en la mente de los consumidores. Es por ello, que este atributo resulta valioso para los actores y más aún si tienen poco tiempo en la industria musical y desean hacerse una imagen positiva en su público. En este sentido, la difusión mediante el “boca a boca”; tal como lo plantea Omar Córdova de la productora Cultura Sonora (Comunicación personal, 21 de Noviembre, 2015), es muy importante y valorado ya que es un referente sincero y cercano para el público: “En el caso mío mucho me he desarrollado por el boca a boca. Es un elemento básico y válido para todo negocio o empresa”.

El “boca a boca” es quizás el medio de difusión más efectivo pero a la vez más delicado ya que depende únicamente del éxito del evento y de lograr superar las expectativas del público. Por ello, cuando se preguntó sobre los factores que permitían que se genere este tipo de difusión, Sharon Salazar, manager de ‘La vieja skina’ (Comunicación personal, 27 de Noviembre, 2015) afirmó lo siguiente:

“De la experiencia que te haga vivir, no es solamente tocar, tampoco es solamente el show si no es la experiencia que te da todo el concierto desde la seguridad hasta la señora que limpia, o sea es todo , es toda la experiencia, es como cualquier estrategia de fidelización”.

Por otro lado, se identificó que los actores buscan nuevos medios de difusión a fin de poder llegar a los posibles consumidores, lo cual evidencia la importancia que este atributo tiene

para el desarrollo de sus propuestas y Juárez (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016) lo indica así: “Tipo en la Bodega Verde aquí en Barranco pegamos un letrero “chicha” y llamaba bastante la atención. Pequeños afiches en las calles. También los hemos pegado en los baños de Help. Un par de veces he pegado aquí en Noise. O sea, cosas así que te las ingenias”.

5.1.3. Generación de público

La capacidad para generar público por parte de los realizadores de eventos determinará la identificación y la fidelización del público con estos; es decir, definirá los seguidores que puede obtener.

Situación Actual

Al preguntar sobre los medios utilizados para conseguir más seguidores, salió a relucir que las redes sociales y las plataformas virtuales en Internet son los más utilizados. En este sentido, los actores son conscientes que generando contenido continuo pueden llegar a una mayor cantidad de público; sin embargo, al iniciar en la industria muchos aún no tienen los recursos (humanos o de tiempo) suficientes para realizarlo de la manera y frecuencia que desearían; Amaru Champi, miembro fundador de la banda “Ravelers” (Comunicación personal, 8 de Enero, 2016), comenta lo siguiente:

“Yo considero que es el tema de los contenidos; un contenido bien pensado estratégico y continuo muchas bandas cuelgan tener continuidad en videos fotos y que todo eso tenga una conexión. Yo me he descuidado un poco sobre las redes”.

Además, si bien la mayoría percibe la importancia de generar seguidores, saben que aún no cuentan con los recursos financieros suficientes, lo cual les impide contratar un *community manager* que pueda administrar mejor sus redes.

El problema es que todo tiene que ir creciendo de a pocos porque es como que no te puedes lanzar ‘Ya invierto en un *community manager*’ y por ahí que me levanta el Facebook, las redes, pero como le pago después ¿no? O sea, como que todo tendría que ir en conjunto, creo que para mí el principal, o sea yo sé que ayudaría mucho lo de tener un mejor trabajo en redes (Comunicación personal, 23 de Noviembre, 2015).

Por otro lado, a partir de la investigación se identificó que el número de seguidores que una banda o artista puede tener en redes sociales, no es el mismo al que puede tener en vivo durante una presentación y viceversa. Razón por la cual, es necesario que la generación de público se desarrolle de una forma más precisa y concreta.

En el Yahuar Indi Fiesta teníamos que saber cuánta gente te puede traer cada banda ya que hay bandas que tienen muchas personas en redes sociales pero para en vivo no te traen la misma cantidad de personas; así, también puede pasar al revés donde una banda que se maneja normal en redes puede traer muchísima gente (Comunicación personal, 8 de Enero, 2016).

Asimismo, se encontró que muchas veces es en los eventos musicales se logra desarrollar un mayor público, ya que a partir de estos la gente conoce nuevas bandas y genera un vínculo con la banda. Topham, Salcedo y Ruiz (Comunicación personal, 12 de Enero, 2016) indican: “Creo que sacando canciones, en internet, pero también en conciertos, a veces después de, si tocamos en un festival, hay gente que no sabe quiénes somos y nos dicen "como se llama tu banda? me gustó" y apuntan el nombre”.

Percepción de la importancia

A partir de las entrevistas, se pudo identificar que la generación de público resulta de gran importancia para los actores que realizan eventos musicales, si bien reconocen que es difícil generar un público desde cero consideran que es una estrategia valiosa y que se debe mantener en el tiempo. Por ello, Luis Alvarado de Buh Records (Comunicación personal, 23 de Noviembre, 2015) confía que con el tiempo y mayores recursos logrará el público deseado:

“Lo que tiene que ver con la generación de público, de hecho a mí me gustaría poder tener un público más grande, me gustaría poder llegar, o sea igual yo sé que es música que no necesariamente va a ser tan fácil de que llegue a un público grande pero si podría crecer más, sé que hay posibilidad de que haya más llegada pero eso toma su tiempo y requiere de una inversión”.

También, se identificó que las plataformas virtuales representan una herramienta útil para los actores debido a que mediante estas se exponen los productos ofrecidos, y en este caso exponen la música o los eventos a su público. Topham, Salcedo y Ruiz (Comunicación personal, 12 de Enero, 2016) comentan: “Yo creo que lo principal es cualquier cosa que pueda exponer a la gente a tu producto, que al final somos una banda y hacemos música, y mientras más exposición tenga nuestra música, esa es la manera en verdad de captar a la gente”.

Asimismo, se señaló que la participación activa por parte de los seguidores genera valor para los eventos realizados, ya que permite conocer sus demandas y poder satisfacerlas adecuadamente; Bruno Macher, director de la banda “Sabor y Control” (Comunicación personal, 30 de Enero, 2016) indica: “Ahora estamos haciendo un salsa a la calle en Marzo, y

estamos haciendo algo que nunca hemos hecho antes que es preguntarle a la gente a que barrio quieren que vayamos”

Por otro lado, la impresión que tienen las bandas y/o artistas sobre el trato y la producción de un evento musical es un factor crucial que determina a que estos sigan trabajando con ellos (productores); Tolentino y Romero (Comunicación personal, 14 de Noviembre, 2015) señalan: “Como te digo, el trato con la banda tal vez el buen impacto que tuvo hacia los artistas es que muchas de ellas se pasaban la voy... oye lo están haciendo con contrato, nos están dando buen sonido, hay catering, ellos ponen personal de seguridad, las entradas”

5.1.4 Innovación en la propuesta

La innovación en los eventos musicales es el atributo que permite crear ideas nuevas, hacer variaciones sobre lo establecido; y así, atraer a más y nuevos segmentos de público.

Situación Actual

Al preguntar a los entrevistados si es que la innovación es utilizada dentro de los eventos musicales se identificó que actualmente existen pocas ideas innovadoras en Lima. Muchas veces, estas solo se presentan en pequeños proyectos independientes, pero no han logrado la repetición necesaria como para transformar la industria musical en Lima. Como por ejemplo, afirmaron los integrantes de la banda The Deep Sea Monster (Comunicación personal, 12 de Enero, 2016):

“Innovadoras sí, pero pocas, Parrijammin me parece una. Dentro de Lima, te diría Selvámonos quizá, de hecho es algo que me parece algo muy bien organizado y con un concepto chévere”.

Sin embargo, al preguntar si es que la innovación es bien recibida por el público limeño, se identificó que esta no es valorada en la medida que comúnmente se creería; tal como afirmó Amaru Champi (Comunicación personal, 8 de Enero, 2016), esta solo es valorada por algunos sectores. Esto además se hace notable en el hecho que si bien la innovación es valorada por los actores y cada vez es más común ver gente que quiere emprender, existe aún en algunos casos cierta resistencia a innovar debido a que consideran que funciona mejor la forma en la que han venido trabajando y prefieren evitar riesgos manteniéndose en el statu quo. Esto lo manifiesta Juárez (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016) de la siguiente manera:

“Sí, pero últimamente, para serte honesta, nos hemos estado moviendo dentro de la zona de confort porque estamos usando las bandas que sé que jalan Dengue, La Nueva pero sí vamos a tratar de abrir un poco más las cosas”.

Percepción de la importancia

A partir de las entrevistas se determinó la alta importancia que tiene la innovación para los actores que participan en la realización de un evento musical. Ellos consideran que crear ideas nuevas es indispensable para no aburrir al público y seguir atrayendo su atención año tras año, se debe crear constantemente conceptos nuevos, que incluyan una gama amplia de recursos y servicios adicionales, para brindarles a los asistentes una experiencia que les permita recordarlo en el tiempo. Es entonces en la innovación, donde los actores pueden agregar valor a sus propuestas como lo indica Sharon Salazar (Comunicación personal, 27 de Noviembre, 2015):

“Porque puedes tener donde quieras, puedes tener todo el financiamiento, puedes tener toda la difusión, si no tienes un buen producto en sí, o sea el siguiente año se te va a caer, si no tienes una buena propuesta, o sea como todo, si el producto no está bien, por más que le metas 50 mil cosas más puede que funcione una vez por el marketing que se planeó, pero la siguiente vez ya no te van a comprar”.

5.1.5. Red de contactos

Situación Actual

Cuando se preguntó sobre el manejo de red de contactos, la mayoría de entrevistados afirmaron tener una, sea esta extensa o limitada. Sin embargo, al preguntar si es que existía una dificultad para desarrollar una red de contactos adecuada, se encontró que para algunos esta puede resultar una tarea compleja, tal como lo manifestó Daniela Juárez (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016): “Sí, ha sido difícil. Es difícil también ser mujer en esta escena aunque no lo crean”.

Asimismo, para algunos actores puede ser complicado establecer contactos con organizaciones o empresas que avalen sus propuestas; y más aún, al tratarse de actores de un circuito de música alternativa, están más alejados de producciones comerciales que los apoyen:

Podría ser contactar con instituciones o empresas que puedan/quieran respaldar tus ideas y que entiendan lo que tu estas ofreciendo. Eso yo buscaría en este momento, me haría falta tener porque, por ejemplo, el año pasado aposté por el proyecto Richie Ray y hubo muchas empresas que no se interesaban (Comunicación personal, 21 de Noviembre, 2015).

Cabe precisar que este atributo cobra mayor importancia dependiendo del tipo de trabajo que realizan, como puede ser en el caso de los managers o *bookers*; ya que su trabajo

consiste en relacionarse a favor de la creación de eventos y representación de artistas como indica García Miró (Comunicación personal, 16 de Diciembre, 2015):

“Estamos representando ahorita como a 9 grupos, que los consideramos sumamente buenos, comiencen a poder rotar y comenzar a hacer una gira, para empezar, que los conozcan ya programadores de veintitantas ciudades de 16 países a gente que ellos jamás ni siquiera habían escuchado nombrar al grupo no”.

Percepción de la importancia

Como resultado de la investigación, se identificó que la red de contactos es un atributo bien valorado por los actores entrevistados ya que permite la creación de relaciones dentro de la industria, permite crear alianzas que se traduzcan en mejoras de las propuestas. Dicha valoración es descrita por Lionel Igersheim (Comunicación personal, 2 de Febrero, 2016) con las siguientes palabras:

“Si es muy importante conocer este tipo de contactos, el hecho de que más personas se conozcan dentro de un mismo circuito permite que se vayan articulando nuevas relaciones que son importantes para la industria”.

De la misma forma, cuando se preguntó sobre los beneficios que la red de contactos puede brindar, se señaló que esta puede ser de gran utilidad para potenciar los proyectos a partir de las recomendaciones que se pueden adquirir; en esa línea, García Miró (Comunicación personal, 16 de Diciembre, 2015) indica:

“por ejemplo tenemos como un socio en España que también nos ha apoyado en darnos ideas, en ver qué cosas faltan, en ver qué cosas se hacen en otros festivales, Pere Aguilar se llama, él y su equipo nos apoyaron desde allá, en dar ideas, cómo mejorar el festival”.

Es más, algunos de los actores entrevistados, consideran que la red de contactos puede ser dentro de todos los atributos mencionados el más importante, ya que es al final el que más impacta en la realización del evento; Hugo Tolentino (Comunicación personal, 14 de Noviembre, 2015) indica:

“Es más, influyen más los contactos que el dinero como dice Martín porque muchas veces tienes que para conseguir algo, este, ya hay una industria musical, no puedo decir desarrollada, pero hay una industria musical, entre ellos se conocen, entonces saben con quién contar, quién trabaja con quién”.

Cabe agregar que en la investigación salió relucir la importancia de que la red de contactos se encuentre conformada también por personas que no se encuentran dentro de la industria musical pero que posean conocimientos beneficiosos para complementar la propuesta del proyecto. De esta forma, Chistopher Feria (Comunicación personal, 5 de Diciembre, 2015) afirma que para el desarrollo de sus eventos musicales se apoya en otras personas a fin de tener una propuesta innovadora y con un concepto definido:

“El manejo de redes sociales y diseño pero video no porque eso lo hacemos con otras personas que pagamos. La idea es armar un equipo profesional que tenga el gusto por el tema”.

5.1.6. Trabajo colectivo

Este atributo es considerado una herramienta para el trabajo multidisciplinario permitiendo así que las propuestas puedan ser complementadas con distintos conocimientos.

Situación Actual

Al preguntar a los actores sobre el trabajo colaborativo al que recurren para realizar los eventos musicales, los entrevistados afirmaron que debido a las características de la industria musical de Lima, especialmente en el circuito de música alternativa, son las mismas bandas y/o artistas quienes deben agruparse y trabajar juntas para poder sobresalir en la industria. Al ser conscientes del limitado mercado que aún manejan, de los reducidos recursos que la mayoría posee, deben buscar la forma de hacerlos más eficientes; por ello, se agrupan con otras bandas para realizar conciertos juntos y así organizar el medio local. Tal como afirma Sharon Salazar (Comunicación personal, 27 de Noviembre, 2015), muchas veces al ser artistas del mismo género y circuito deben coordinar sus propuestas para no terminar afectando la de ninguno:

“Justo la vez pasada hablaba con Alejandro de “Alejandro y María Laura” y él tenía una idea muy bacán justamente de formar este tipo de redes por géneros para que no choquen sus eventos, y el mismo público que comparten puedan al final ir a todos para que hayan fechas separadas y no tengan que estar como que compitiendo y al final todo tiene que hacerse así porque es una escena muy pequeña”.

Por otro lado, si bien el trabajo colectivo es bien percibido por los actores en cuestión, en las entrevistas indicaron que para apoyarse en otras personas depende mucho de que se comparta la misma intención y pensamiento. Por ello, Bruno Macher (Comunicación personal, 30 de Enero, 2016) considera que al realizar ciertos proyectos, en especial proyectos sociales, prefieren trabajarlos entre la banda y el público objetivo a fin de evitar algún inconveniente:

No participa nadie, es algo muy interno, es algo muy personal, muy íntimo digamos del grupo con el barrio, y no nos gusta que, a veces lamentablemente cuando uno quiere

hacer algo positivo o algo bueno hay gente pues que siempre quiere pues, gente viva que a veces quiere treparse al coche para figurar [...]

Percepción de la importancia

El trabajo colectivo es valorado a partir de que las actores son conscientes que necesitan o son interdependientes con el trabajo de otros, tal como lo afirma Pepita García Miró (Comunicación personal, 16 de Diciembre, 2015): “entonces claro, un diagramador peruano puede trabajar para una persona de la red, no porque sea de la red, es porque somos una red de personas que necesitamos cosas”

La mayoría de los actores entrevistados son conscientes que su campo de conocimiento (y el de sus equipos actuales) puede ser limitado; por lo tanto, necesitan de personas externas a ellos, y muchas veces a la industria musical, para que puedan colaborar con el proyecto o los puedan guiar.

“Un equipo de profesionales; un buen equipo de video audiovisual que trabaje en videos, comunicadores, redactores, etc. No solo una persona que le gusta que le guste la música y que no sepa hacer algo. Que sepa lo que debería saber en su campo” (Comunicación personal, 5 de Diciembre, 2015).

Sin embargo, se pudo apreciar que no todos los entrevistados valoran al trabajo colectivo como lo que es, para varios este representa un favor que le haces a alguien y luego puede ser cobrado; o sino, guiado netamente bajo la amistad y confianza que tienen entre los actores de la industria, le otorgan más una visión de red de contactos que del mismo trabajo colaborativo en sí.

5.1.7 Validación de la idea

Este atributo permite que el evento musical a realizar sea evaluado por el público o personas con experiencia antes de ser lanzado en vivo, reduciendo así la probabilidad de error.

Situación Actual

Cuando se preguntó a los actores entrevistados si es que consultaban previamente su propuesta con alguien más antes de llevarla a cabo, se mostraron dos opiniones distintas. Un grupo de actores afirmó que solo validaba la idea internamente, con personas de su equipo u organización o muy cercanas a ellos. Y otros afirmaron validarlo con otros actores de la industria musical en Lima, pero que sean personas consideradas con cierta experiencia y/o criterio dentro del medio; o también, con personas externas a la industria musical pero con

conocimiento valioso parases propuestas. Tal como afirma Amaru Champi (Comunicación personal, 8 de Enero, 2016), él considera que la validación de su idea debe pasar por criterios variados:

“Son personas externas a la banda, publicistas, amigos que no tienen nada que ver con este mundo y también gente de la banda. El feedback tiene que ser bien variado. Siempre chequeo esas cosas”.

Percepción de la importancia

Los actores valoran la validación de la idea en el sentido que son conscientes que sus ideas no siempre pueden estar en lo correcto y que el feedback que pueden obtener les permitiría reforzar o corregir ciertos aspectos de su propuesta. Además, consideran que al validar sus ideas esto les permite tener una idea de cómo reaccionaría su público antes de lanzar su propuesta, reduciendo así su margen de error.

“Porque los veo como público objetivo digamos, primero les pregunto si les va a gustar si es que lo ven que va a funcionar y también porque cuando hablo de la de gente de las bandas de mi sello, son un público muy diverso, hay gente de 20 años como hay gente de 35, entonces tener la opinión de mas o menos todos me permite tener una pequeña muestra como muy panorámica de gustos muy diversos ¿no?” (Comunicación personal, 23 de Noviembre, 2015).

- **Selección de atributos relevantes para el desarrollo de la plataforma**

En el análisis presentado previamente se describió la situación actual de los distintos actores respecto a cada atributo, así como la percepción de importancia que le pueden dar a cada uno. A continuación se hará una clasificación de los atributos para poder determinar cuáles deben recibir mayor importancia al momento de realizar la plataforma.

A modo de resumen se pudo identificar lo siguiente. El **financiamiento** es el atributo en el que la mayoría de actores se encuentran en una *situación negativa*, sea por la falta de o el difícil acceso a este, y más aún si siempre necesitan requieren de una mayor inversión. A la vez es uno de los atributos *más valorados* como facilitador del desarrollo de los eventos musicales.

En cuanto a la **difusión**, la situación actual en la que se encuentran los actores no fue tan clara de establecer. Se puede decir que es situación *parcialmente negativa* ya que si bien todos difunden a través de las redes sociales, este igual resulta limitado y están en constante búsqueda de nuevos medios para llegar a su público. Este atributo es *bien valorado* por los actores, son

conscientes del impacto que tienen y cuidan los detalles para que lo que se difunda de ellos se siempre positivo.

En la **generación de público** tampoco es evidente la situación en la que se encuentran los actores, sin embargo se definirá como *parcialmente negativa* debido a que salió a relucir que la mayoría de actores no cuentan con los recursos para contratar a alguien que maneje sus redes y genere más seguidores. Además el atributo es *valorado*, ya que del público depende el éxito de sus eventos.

Al analizar la **innovación de la propuesta** se puede definir que la *situación actual es negativa* ya que existen pocas propuestas innovadoras en la ciudad de Lima y no siempre son bien recibidas por los organizadores ni por el público. Sin embargo, es un atributo *altamente valorado* ya que permite el re-consumo por parte del público.

En cuanto a la **red de contactos**, se puede afirmar que se encuentran en una *situación parcialmente positiva* ya que de alguna forma u otra ellos establecen contactos claves con personas internas y externas al circuito. Cabe agregar que junto con el financiamiento este es el atributo *más valorado*, ya que permite llevar a cabo los eventos incluso cuando se tienen los demás recursos limitados.

En el **trabajo colectivo** establecer la situación actual resulta bastante complejo ya que si bien ciertos actores lo aplican, alguno tiene bastante reticencia a hacerlo. Y en cuanto a la *valoración esta es intermedia* debido a que son conscientes que muchas veces sus proyectos se deben complementar con conocimientos externos a ellos; pero la gran mayoría no le da la importancia que debería ya que lo ve como el trabajo de la red de contactos.

Por último, en cuando a la **validación de la idea**, la *situación es positiva* ya que sea externo o del mismo grupo se valida la idea con otras personas. Y la *valoración es alta* ya que consideran que el feedback moldea sus propuestas permitiéndoles así llegar mejor a su público.

Cabe precisar que no en todos los casos resulta evidente la situación en la que se encuentran los actores respecto al manejo del atributo. y por la misma razón al ser un análisis cualitativo no se puede concluir con la precisión deseada si es que la situación de los actores aplica como tal a toda la industria musical en Lima

Por ello, la finalidad de esta clasificación es tener una guía sobre los atributos que se deben priorizar en la plataforma (financiamiento, innovación en la propuesta, red de contactos, difusión) y los otros que se deben tener en cuenta en segundo nivel (trabajo colectivo, generación de público y validación de la idea).

5.2. Focus Group

Objetivo 3: Identificar cómo se relacionan los participantes con la industria musical y los eventos musicales. Conocer su grado de involucramiento con los mismos y sus percepciones de los distintos aspectos alrededor de la industria y eventos.

Para definir la relación de los posibles consumidores con los eventos musicales, se les preguntó sobre los eventos a los que han asistido y las razones por las cuales que fueron. La mayoría de participantes del *focus group* demostraron gran predisposición a asistir a eventos musicales como festivales ya que valoran la variedad de artistas que se presentan; es decir, tienen más de un opción disponible que puede resultar de su agrado logrando así superar sus expectativas. Además, consideran que tiene un precio adecuado para ver a más de un artista, comparándolo con conciertos de un solo artista o banda.

Jean Pierre Villacorta: el mejor fue el festival Descabellado a finales del 2014, fue un concierto que duró más de 12 horas, fui solo bien hinchó a escuchar todas las bandas. Y me gustó bastante porque fue un concierto bien variado porque tocó sabor y control y después tocaba Cuchillazo, bien variado así. Y me vaciló también por el cambio de música que había, además porque fue al aire libre y la entrada estaba barata... 30 soles con polo.

Asimismo, se identificó al precio como un factor clave para evaluar la asistencia a un evento. Si este es bajo, los participantes indicaron que podrían acudir incluso si es que el grupo no es mucho de su afinidad, pero bajo el criterio personal de que lo consideren “bueno”. Por otro lado, algunos participantes del *focus group* afirmaron que están dispuestos a pagar un precio mayor si la valoración que le dan al artista es alta y consideran que este tiene mucha conexión emocional con ellos, o que saben que es una oportunidad única poder asistir a verlo y que no se repetirá.

Max: Si a mí me gusta tal artista, voy. Realmente cuando te apasiona algo, no importa el precio. A mí por ejemplo me gusta Roxette y la vez que vino al Nacional yo pagué 1100 soles y con mi esposa eran 2200 soles. Lo que pensé es que estaba viniendo por última vez al Perú y no sé si lo volveré a ver, es un grupo antiguo y pues me daré el gusto de estar en primera fila y la pasé feliz. Si algo te apasiona y realmente sabes que no lo vas a volver a ver, lo has escuchado desde chiquito, obviamente vas a pagar y si tienes los medios; mejor.

Por otro lado, cuando se le preguntó a los participantes qué esperan al asistir a un evento musical, la gran mayoría afirmó que no solo es importante la presentación misma del artista,

sino que valoran todo aquello que pueda complementar el evento y hacer un espectáculo de calidad (el escenario, un buen sonido, buena organización, accesos rápidos, entre otros).

“Kevin: yo también creo que es un plus, la decoración, cómo es la entrada... Porque si entras como que vas a la entrada y todo entra por los ojos... Como que si vas y ves todo un escenario paja, bien armado, te va a llamar más la atención...”.

En este sentido, el evento musical más que una simple presentación debe tener un concepto y brindar a los asistentes la experiencia de estar ahí. Todos los participantes consideran que ello le agrega valor y diferenciación al evento, logrando una mayor recordación y fidelización del público. Sin embargo, este “concepto” brindado por el evento debe ser verdadero, y no únicamente cambios en el nombre del evento o el auspiciador, ya que ello menoscaba las expectativas del consumidor.

Juan: de hecho es interesante para que no sea monótono, es más chévere cuando hay un tema de ese día en particular y sabes que no vas a lo mismo que el día anterior...”.

Por otro lado, los participantes indicaron que prefieren asistir a eventos con música en vivo, ya que, los artistas interactúan más con el público, saben cómo entretenerlos y a la vez ir guiando el evento en base a las demandas de las personas.

“Juan: los dos, no tengo una preferencia los dos me parecen chéveres. Obviamente en vivo lo siento más energético, más locura”.

Cabe indicar que cuando se les preguntó a los participantes cómo realizarían su evento en caso ellos fueran los organizadores, salió a relucir la importancia de crear una conexión con el público. Valoran el hecho de tener videos del concierto que sirva para futuras ocasiones como para la gente que no pudo asistir; y así mismo, consideran necesario crear el espacio para que el mismo público se involucre con la música más allá de un simple espectador.

“Bruno: Si el evento, es chico o grande, yo grabaría todo por una estrategia en redes para que la gente que no llega a ir sea por plataformas que hay ahora como Vimeo o Youtube pueda verlo, además como propuestas que he visto en conciertos, que antes de que empiece el concierto, la gente puede ir desde las 2, las bandas empiezan a tocar desde las 8 y en todo el lapso de tiempo puedes ir a tomar y si eres músico hay instrumentos en el escenario y puedes subir a tocar con quien sea, o sea puedes ir a *janear* y eso me parece más íntimo, porque te da la capacidad de jugar, de dar un espacio.

Objetivo 4: Conocer el acercamiento de los participantes con las plataformas virtuales de Internet que brindan bienes y/o servicios, si las usan recurrentemente o son reacios. Además, vincular su acercamiento a las plataformas musicales y conocer experiencias en ambos casos que ayuden a explicar mejor sus respuestas.

Cuando se preguntó a los participantes sobre las plataformas virtuales que utilizan para enterarse de los eventos musicales que se ven a realizar, la mayoría afirmó que es a partir de las redes sociales, especialmente Facebook. Debido al grupo de edades de los participantes, la mayoría utiliza constantemente dicha red, y puede ser a partir de un evento creado o de publicidad pagada por la cual pueden terminar conociendo la propuesta.

Marlon: claro o la publicidad cuando alguien le da like y lo terminas viendo”.

Para determinar el acercamiento de los participantes con las plataformas virtuales, se les preguntó sobre los beneficios que perciben al comprar un bien y/o servicio a través de una plataforma virtual de Internet. Todos afirmaron que valoran el ahorro de tiempo que este representa, y la inmediatez con la que se obtiene el producto. Asimismo, indicaron que si la compra se trata de alguna entrada para un espectáculo, obtenerla por Internet les da la seguridad de tener el boleto y no llegar al lugar y que estos se hayan agotado.

“Jonathan: si tienes mil cosas que hacer, lo haces mientras te estás alistando, si tienes el celular en la mano vas ganando tiempo”.

Asimismo, indicaron que uno de los beneficios de las plataformas virtuales es que permiten comprar entradas para eventos musicales cuando uno no se encuentra en el lugar geográfico donde se ha de realizar el evento. Por ello, consideran que resulta de gran utilidad y muchas veces es el único medio para tener acceso a eventos fuera de la ciudad de residencia.

“Fernando: yo sí, por la de Teleticket he comprado para ir conciertos.por la aplicación de Movistar para el Ultra también compré por ahí... Me parece también que cuando tuve que comprar unas cosas para el Tomorrowland de Brasil también compré unas cosas por ahí...”.

Sin embargo, cabe indicar que la mayoría afirmó que si la plataforma virtual no les brinda la confianza suficiente esto podría repercutir negativamente en la decisión de compra; podría impedir o frenar sus compras a través de internet (a pesar de ser conscientes de los beneficios previamente presentados). Consideran que no solo se debe mostrar amigable al momento de realizar la compra, sino que es indispensable que muestre todas las garantías necesarias.

“Raúl: Todo lo que yo pueda hacer por internet, lo voy a hacer por internet. Soy la persona más floja del mundo; o sea, Wong queda a dos cuadras de mi casa pero si así puedo evitar ir, voy a evitarlo. En Teleticket, por ejemplo, si la página no tiene una apariencia que ha sido desarrollada adecuadamente, no compro. Yo no compro en Teleticket. Es uno de los caso por lo que sí me doy el trámite de ir a Wong pero es la página de Teleticket que, en mi opinión, es malísima. En cambio yo compro pasajes y todo lo que te puedas comprar por internet porque me gustó y la página se veía bien y tenía el sello de seguridad HTTP y para mí eso fue más que suficiente. Tenía la firma válida porque algunos están expirados y se muestra en amarillo en Chrome y con eso para mí basta”.

Asimismo, indicaron que estarían dispuestos a hacer compras por Internet si es que el monto a comprar es bajo y realizarían el pago con tarjeta. Por el contrario, si el monto es alto, evaluarían más la compra y si han de realizarla prefieren tener la opción para el pago presencial ya que les brinda mayor seguridad y tienen un comprobante como respaldo de haber realizado la transacción.

Leandro: “Si son 30/40 lucas normal pago con tarjeta, normal, no tengo problema, pero si son ya mil soles, mil quinientos, prefiero tener solamente el comprobante y luego un agente bcp y pagar”.

Además, afirmaron que de realizar la compra por Internet, prefieren hacerlo con Visa, ya que consideran que tiene buenas normas de seguridad que garantizan la transacción.

“Raúl: [...] Además de eso, utilizado verified by Visa que me parece imprescindible porque muchas páginas te lo piden. Es rapidísimo porque solo pones la clave del verify by Visa después de haberte suscrito en la página del banco”.

Objetivo 5: Conocer la motivación de los participantes hacia el modelo de negocio a través de un ejemplo de idea de negocio; además, simular su participación desde diferentes perspectivas de los actores involucrados.

Después que se les presentó el video y se explicó el funcionamiento de este modelo de negocio, se les preguntó a los participantes si es que estarían dispuestos a adquirir sus entradas bajo un modelo como tal. Todos afirmaron que un factor decisivo para participar como consumidor-financiador en la plataforma es que exista la devolución del dinero en caso no se llegue a realizar el evento.

Bruno: O sea, lo seguro de eso es que al final te dicen que hay reembolso, o sea no hay un riesgo de, digamos de que pierdas tu plata, o sea esa es la finalidad [...]

Adicionaron, que una medida para mostrar la seguridad de que la plataforma cumpliría con la devolución del dinero es que tenga el respaldo de una organización grande, sea una empresa o también una organización gubernamental, la cual los “obligue” a devolver el dinero en caso no se lleve a cabo el proyecto.

Max: [...] Por eso, si tú vas a poner una plataforma, puedes consultar con Indecopi para que en esa plataforma pongas que el tema está autorizado por Indecopi. La gente de una u otra forma ve eso y puede llamar a consultar y coque le confirmen que está registrada ahí y que si no cumple se va a tener una multa junto con un proceso legal; entonces eso también a la plataforma le puede dar cierta seguridad.

Por otro lado, cuando se les preguntó sobre los aspectos que debe tener un servicio como este, en primer lugar afirmaron que es necesario que la plataforma muestre de manera actualizada la cantidad de financiamiento meta del proyecto y el monto recaudado a la fecha ya que puede resultar motivador para el consumidor-financiador.

“Jonathan: Es que por ejemplo, hay mucha que no sigue mucho ese tipo de donación o ese tipo de cosas pero por ejemplo como te digo el poner una meta hasta donde estas llegando, o sea cuanto necesitas recaudar como máximo, si tú lo pones y lo muestras a las demás personas que no falta mucho hay gente que ahí se empila, automáticamente, sabes que...

Automáticamente, como que faltan, no sé, 100 lucas ya la gente pone 30, 30, 30 y así sucesivamente y hay gente que como que tiene ese miedo en un comienzo que no va, que no hace la donación, no hace el pago en un principio porque sabe que o dice que fácil no la hacen”.

En segundo lugar, todos los participantes consideran necesario que la plataforma presente de forma detallada los productos que se pueden recibir por cada monto financiado.

Jonathan: Por ejemplo, en mi caso sería de si pone montos, que te dan por cada monto tal cual, ese es uno, o sea, que me ofrecen. [...]

En tercer lugar, se considera necesario que la plataforma brinde una rendición de cuentas clara y transparente en base a lo que se ha hecho con el dinero recaudado, ya que de esta forma se garantiza que es una propuesta seria y segura y que no se va a engañar a los participantes.

“Marlon: Yo creo que también informen el que van a hacer con lo recaudado Ponte si dijieran con lo recaudado vamos a comprar los instrumentos, vamos a hacer una gira por

todo el país o vamos a donarlo no sé, a alguien a saber que yo puedo comprar por adelantado, participar en todo esto, alguien va a lucrar simplemente es el beneficio”.

Asimismo, los participantes indicaron que al entregar productos relacionados a la banda o un adicional a la entrada genera una valoración positiva por parte del consumidor-financiador. Este cobra mayor importancia si es que el objeto tiene un carácter representativo de haber apoyado a la banda, y que esta lo reconoce.

Bruno: Yo daría no sé, vinilos porque es la onda de tener música original. Daría las gráficas por que las bandas independientes siempre tienen esto de que ellos mismos se hacen sus cosas, sus flyers para sus conciertos, daría en físico las gráficas. Eso me parecería bravazo como decoración.

Cabe precisar que si bien, no entregar un producto adicional no los afecta negativamente, al recibirlo sí aumenta considerablemente la valoración del evento y/o artista.

Jean Pierre Murga: pero igual cuando tú vas a un concierto y pagas un monto considerable y no te dan nada es un “ya bueno, ya fue”... Pero si vas y pagas ya lo mismo por tu entrada y te dan cerveza, un polo, un disco, te sientes mejor... Comparándolo con eso va asimilándose

Por otro lado, las ideas recogidas del *focus group* sugieren que el artista debe presentarse de una forma más emotiva a fin de que se vincule mejor con su público y logre convencerlo con mayor facilidad a financiar su propuesta. Que no se muestre como un negocio donde el dinero y el intercambio de bienes es lo primordial; sino por el contrario, que apelen al lado humano del artista, de mostrarse como uno más de ellos y que quiere sacar adelante su propuesta.

Bruno: Que no se les vea como súper músicos, tipo rock star. [...] Hola soy músico, es lo que hago, apóyame que lo haga o no es trabajo mío, una cosa así y sobre todo, harto Facebook porque ese es un boca a boca importante. Ni más redes, solo Facebook, videos y siempre estar intentando la cercanía, hacer como un video con la misma banda hablando y siempre estar no sé, como que el cantante diga una cosa, humanizando la idea.

En este sentido, a partir del *focus group* se identificó que el sentimiento del público a su banda y/o artista es un factor crucial al momento de tomar la decisión de financiar (comprar),

“Leandro: La parte del feeling te da también el hecho de que tu arriesgues o no arriesgues o que agregues un poco más de soles para comprar ese producto”.

Cabe precisar que el sentimiento está asociado a bandas y/o artistas con los que el público se vincula fuertemente. Sin embargo, los participantes afirmaron que en caso la banda sea nueva y aún poco conocida (incluso por ellos mismo), la motivación para financiarlos está relacionada con un fin emocional de querer ayudar “antes que los demás” al surgimiento de estos artistas.

Jean Pierre Villacorta: de repente un poco por la experiencia... si es una banda que no es muy conocida y está recaudando para hacerse más conocido es como que tú dirías yo fui a escucharla en sus inicios, cuando recién empezaba y pucha yo lo escuché antes que los demás.

Asimismo, cuando se les preguntó si es que participarían en la plataforma de alguna otra manera, salió a relucir que es el sentimiento el factor que motivaría a los actores a participar de una forma distinta a la del financiamiento, como puede ser colaborando con la propuesta con sus conocimientos o comentarios. Esto debido a que consideran que si apoyan aumentan las probabilidades que el proyecto surja y supere sus expectativas.

“Gianela: claro porque lo haría más factible que vengan y quieres ayudar porque tu también quieres ir porque eres una más del público”.

Por otro lado, a partir de la investigación se identificó que dotar de un concepto al evento le permite atraer la atención y la recordación del público asistente al evento musical. Así mismo, trabajar con herramientas audiovisuales permite que la propuesta tenga una mayor valoración para los asistentes y es altamente motivador, logrando así una experiencia en el consumidor más que un simple concierto.

“Alfredo: algo importante para atraer la atención sería importante tener un concepto del evento en sí... Tratar de hacer algo distinto así hacer como algo ecológico.. Como en el Selvámonos te vendían un vaso de vidrio... y lo reciclaba”.

Por último, cuando se les preguntó a los participantes que se debería usar para llamar la atención del público ellos afirmaron que es crucial exponer de forma verídica que es lo que se va a presentar en el evento para motivar la decisión de compra. Sin embargo, afirman que esta debe ser precisa ya que de lo contrario podrían elevar mucho las expectativas del consumidor, y de no ser así lo decepcionarían afectando negativamente en su percepción de la plataforma. Además, consideran que para atraer la atención del público es necesario difundirlo en las redes sociales y presentar contenido audiovisual que permita conocer más del trabajo de dicho artista o banda.

Alfredo: “quizás el tema audiovisual, presentar un video del festival pasado si es que ya has hecho antes o presentar links de *Soundcloud* o Spotify para que la gente vea sus mejores canciones...”.

- **Selección de características relevantes para el desarrollo de la plataforma**

A modo de resumen se presentan ideas más resaltantes de los *focus groups*, y que servirán de guía para el desarrollo y modelamiento de la Plataforma de *crowdfunding* que se detallará en el capítulo 5:

- Los festivales son bien apreciados por la variedad de artistas y el precio adecuado por verlos a todos.
- Para la compra de entradas a eventos musicales las personas están dispuestas a pagar más si es que el artista es afín a ellos.
- El público valora más la experiencia del evento en sí y no solo la presentación musical.
- Las personas compran en internet porque valoran el ahorro de tiempo y la facilidad. Sin embargo, la decisión de compra se puede ver afectada por la seguridad que ofrezca la plataforma.
- El público consumidor está dispuesto a financiar un evento (comprando algún bien) en la plataforma de *crowdfunding* siempre y cuando se garantice la devolución del dinero.
- Las características que consideran necesarias que debe poseer la plataforma son las siguientes:
 - Mostrar financiamiento meta y el monto recaudado a la fecha.
 - Listado claro de productos a ofrecer a cambio de cada monto financiado.
 - Rendición de cuentas sobre el dinero recaudado.
 - Consideran que la motivación a financiar un evento musical está relacionado con el sentimiento que tienen hacia el artista y/o banda.
 - En el caso de artistas y/o bandas nuevas la motivación es de sentir la satisfacción de ayudar al éxito de ellos.
 - Las personas están dispuestas a participar (más allá del financiamiento) si es que el artista es de su agrado y desean apoyar con la finalidad que se realice el evento.

CAPÍTULO 4: PLATAFORMA VIRTUAL DE *CROWDFUNDING* CON BASE EN EVENTOS MUSICALES EN LA CIUDAD DE LIMA

1. Plan estratégico

El plan estratégico busca trazar los lineamientos que se tendrá en la propuesta de negocio para alcanzar los objetivos del mismo. Las distintas estrategias consistirán en una diferenciación clara con la competencia existente de la mano con herramientas dentro de la plataforma, y por otro lado buscará la introducción del modelo de negocio en una industria cultural contextualizada en la ciudad de Lima, enfocándose en el incentivo de realización de eventos musicales. Por tanto, para dar el primer paso dentro de este plan estratégico se considera lo siguiente:

- Misión: Ser la primera plataforma de *crowdfunding* enfocada en la industria musical, particularmente en los eventos musicales con el sentido de promover las causas colectivas en función de los sentidos culturales, funcionando como herramienta de potenciación y colaboración masiva a través del modelo de *crowdfunding*.
- Visión: Convertirse en la primera plataforma bien establecida y posicionada de *crowdfunding* del Perú, generando un espacio de financiamiento alternativo y trabajo colectivo en donde se puedan desarrollar proyectos de la industria de eventos musicales a todo nivel. (Entiéndase espectáculos pequeños, medianos, grandes, conciertos, festivales).

En función a lo detallado anteriormente, es importante plantear objetivos que deben ser alcanzados para poder conseguir efectivamente las premisas anteriores. Es así que los objetivos planteados a nivel de propuesta de negocio son los siguientes:

○ Objetivo General

Introducir el modelo de *crowdfunding*, como un modelo de financiamiento alternativo y colaboración colectiva de manera que se dé un espacio de interacción entre inversionistas y cuerpo creativo a través de una plataforma virtual donde se promuevan y difundan los eventos musicales de manera exitosa en Lima.

○ Objetivos Específicos

- Servir de medio para la difusión del conocimiento respecto a cómo funciona el *crowdfunding*, con casos a nivel internacional, buscando promover la innovación.
- Orientar a los realizadores de eventos hacia el planteamiento de una campaña interesante para otras personas.

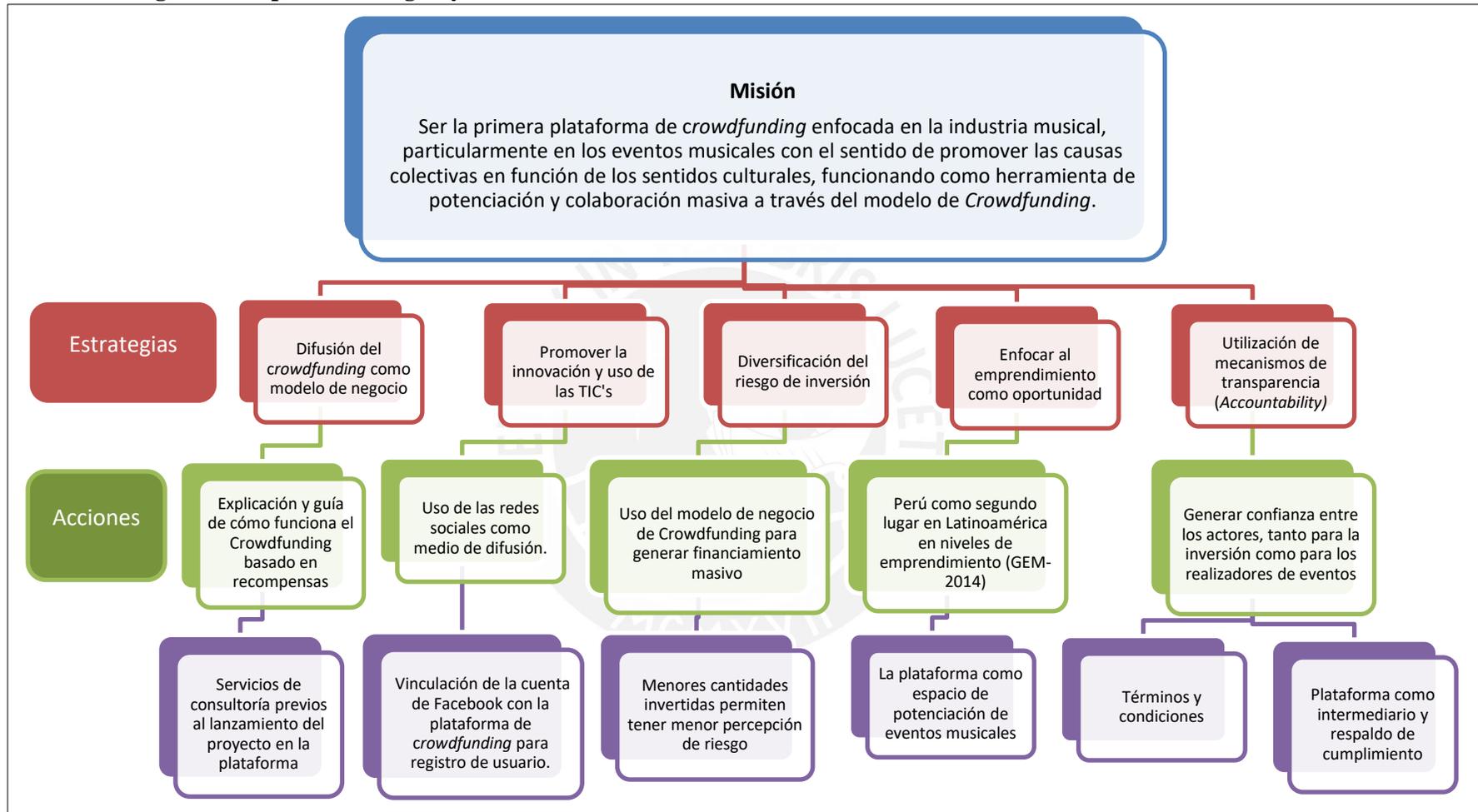
- Atraer a inversionistas hacia las campañas postuladas en la plataforma de manera que puedan patrocinar proyectos.
- Funcionar como un medio de financiamiento alternativo para la realización de eventos musicales.
- Lograr que la plataforma obtenga diez (10) eventos antes del lanzamiento de la plataforma.
- Conseguir 10 eventos adicionales en los dos primeros meses.
- Generar confianza en el *crowdfunding* como modelo de negocio en la ciudad de Lima
- Lograr que los proyectos iniciales cumplan la regla 30-90-100 del *crowdfunding* que será explicado posteriormente.

Dentro de los factores económicos, una de las conclusiones del “XIV Foro del Futuro Industrias Culturales en el Perú”, las industrias culturales y creativas tienen el potencial de convertirse en uno de los dinamizadores de la economía, impulsando la diversificación productiva, y aportando de esta forma al desarrollo del país (León, 2015). Así pues es mencionado en el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - 2014, siendo que Perú presenta una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA por sus siglas en inglés) de 28,8% superando a Bolivia (27,4%) y Chile (26,6%) (Re, 2015).

Dentro de factores sociales, se encontró que según La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el comercio mundial de bienes y servicios creativos (Artes y artesanías, libros, diseño gráfico y de interiores, moda, cine, música, nuevos medios, medios impresos, visuales, así como audiovisuales) se ha duplicado en el período de 2002 a 2011, alcanzando un récord de USD \$ 624 mil millones, mientras que las exportaciones de bienes creativos aumentan 12,1% anual en los países en desarrollo, constituyéndose así cada vez más en una importante fuente de empleo e ingresos. (Mercados: Gestión, 2014) Así, se puede aprovechar la gran oportunidad que representan las industrias culturales para los países emergentes latinoamericanos, poseedores de un gran patrimonio y diversidad cultural. En Perú, el impacto de las industrias de propiedad intelectual sobre el PBI y el empleo se estimaba en 2.67 y 4.5 por ciento, respectivamente, hacia el 2009; sin embargo, el potencial de crecimiento es mayor para el sector en la medida que se estima para el año 2021 un crecimiento de la población de la clase consumidora hasta alcanzar un 41 - 49% del total nacional (León, 2015).

De la mano de la bibliografía revisada en los capítulos anteriores, la casuística, y la investigación en plataformas de *crowdfunding* que se ha tenido, se encuentra rasgos comunes y espacios para presentar una propuesta de negocio que se enfoque en las siguientes estrategias.

Figura 6: Mapa de estrategias y acciones



Cabe resaltar que con respecto a todas las estrategias, una función transversal a todas ellas es el enfoque en dar vivencias, experiencias para el usuario, de manera que el servicio pueda vincular a los actores dentro de la lógica del *crowdfunding*.

- **Estrategia 1**

- Difusión del *crowdfunding* como modelo de negocio

Debido a la falta de plataformas basadas en el *crowdfunding* en el Perú, se considera necesario que, antes de ingresar el proyecto en la plataforma, se debe ver si realmente los proyectos tienen una buena orientación a manera de filtro. De esta manera, se orienta a cómo funciona como modelo de negocio, cuáles son los actores, como es que se da la lógica de “recompensas” a través de la inversión o patrocinio, entre otras definiciones. Esto ayudará a que se configuren mejor los proyectos a largo plazo, sirva de precedente para que otras personas confíen en la plataforma (Este punto va de la mano con la acción: Generación de confianza) y se muestren calidad de proyectos, y que luego aumente la cantidad con dicho estándar.

- La regla 30-90-100

Se pudo encontrar también que las campañas que alcanzan el 30% de su objetivo de recaudación en la primera semana, tienen un 90% de probabilidad de llegar al 100% de su objetivo de recaudación. Es un patrón que se repite en todas las plataformas. Cuanto antes se llegue al 30% del objetivo de recaudación, mayor será la probabilidad de éxito. Es por esto que, esta regla es básica para poder introducir a las personas que conforman el núcleo creativo dentro de la lógica del *crowdfunding* y que sus proyectos puedan tener buen recaudo.

- **Estrategia 2**

- Promover la innovación y uso de las TIC's

El modelo de negocio es un modelo de financiamiento alternativo que actualmente no se da en el Perú de manera efectiva. Se considera innovación en la medida de que cumpla con promover el emprendimiento y las nuevas ideas como el cambio en ideas existentes y por otra parte, en la aplicación de un modelo de negocio que está funcionando en países de todo el mundo de manera eficaz. Así, también, el uso de las redes sociales como medio de difusión se ha convertido en un factor clave para poder potenciar los negocios. Es así que la vinculación de cuenta de Facebook con las distintas plataformas virtuales se ha vuelto una herramienta útil para poder registrarse y así colaborar con la usabilidad de la plataforma. El uso de las redes sociales suponen un canal de comunicación muy importante en el modelo de *crowdfunding*, puesto que de por sí el movimiento de este modelo de negocio suele darse principalmente en el mundo virtual en una etapa inicial.

Este tipo de estrategia sirve tanto para los aportantes como para el núcleo creativo, dado que exponen los proyectos de manera masiva y tienen un mayor alcance.

- **Estrategia 3**

- Diversificación de riesgo de inversión

Como elemento del *crowdfunding*, el financiamiento masivo permite que las cantidades solicitadas puedan ser recolectadas, teniendo como base un número diverso de aportantes. El modelo permite que cada persona invierta de acuerdo a su capacidad y disposición de dinero, obteniendo a cambio recompensas diferenciadas en función a dicha inversión. Dado que las cantidades pueden ser bastante bajas y que además, se evidencia claramente el progreso de inversión que tiene el proyecto, la percepción de riesgo se puede ver disminuida. Otro factor interesante que tiene el modelo es que, en el caso no se llegue a la meta planteada por el colocador del proyecto, el dinero regresa a manos de cada uno de los inversores, lo cual es como un “seguro” a prueba de fracaso. Este rol lo ocupa la plataforma en la forma de que funciona como intermediario donde el dinero reposa, permitiendo que se genere confianza en depositar el dinero y solo se utilice si se llega a la meta. Esta estrategia permite beneficiar a los aportantes, financiadores que tienen un riesgo menor de inversión.

- **Estrategia 4**

- Enfocar el emprendimiento como oportunidad

Como se ha mencionado anteriormente, el emprendimiento que se tiene en el Perú, permite que se genere una oportunidad para el modelo de negocio de *crowdfunding* ya que este se basa en la realización de proyectos, iniciativas, eventos. Esto es una condición que si se lleva de manera conjunta con la colaboración colectiva puede dar resultados positivos para la innovación, lo cual es un factor necesario para el desarrollo de los países y el movimiento de la economía. Al tener esta estrategia, se busca llegar a las personas que pueden ser parte del núcleo creativo como colocadores de proyectos.

- **Estrategia 5**

- Utilización de mecanismos de transparencia

Funcionar como intermediario de manera que el dinero este en un canal seguro es uno de los primeros roles planteados como parte de las estrategias, sin embargo, no es el único mecanismo de control. Dado que uno de los factores que pueden afectar el correcto desempeño de la plataforma es la desconfianza de los aportantes por el uso de su dinero y por el cumplimiento efectivo de la propuesta en la plataforma, se ha optado por mecanismos como términos y condiciones que aseguren el cumplimiento y realización del proyecto propuesto en la

plataforma por el núcleo creativo, de manera que se asegure por vías legales el uso correcto del dinero. Además de esto, el uso de herramientas dentro de la plataforma como “la línea de situación” y estructura de costos visible. Además se contará con un foro que servirá como espacio de mejora y sugerencias, el cual se detallará más adelante. De esta manera, se busca llegar hacia los aportantes como al núcleo creativo, brindándoles beneficios para ambos.

○ **Herramientas que ofrece la plataforma**

En efecto, las herramientas que contribuirán al logro de las estrategias trazadas se traducen en lo siguiente que irán explicándose junto con alguna más en particular durante los planes propuestos:

- Espacios de Comunicación Horizontal: Foro “*Interact*”
- Análisis de Oportunidades de mejora: Servicio Post-Venta
- Mecanismos de pago: Transferencia bancaria directa (De cuenta a cuenta) mediante banca móvil y uso de Agentes BCP
- Registro usando cuentas de Facebook
- Línea de situación

2. Plan de recursos humanos

La cultura organizacional se vale de los siguientes valores y fundamentos como pilares de la organización; y los cuales se buscan a transmitir a través de la plataforma de *crowdfunding*:

- Transparencia
- Honestidad
- Ética
- Rendición de Cuentas
- Proactividad
- Mejora Continua
- Desarrollo cultural

Para esto, se busca personas que estén capacitadas para los distintos puestos de la organización por lo que en cuanto se refiere al plan de recursos humanos que se presenta como parte de la propuesta, se tiene un organigrama de los empleados de la plataforma, denotando los siguientes cargos con sus perfiles, funciones y sueldos aproximados:

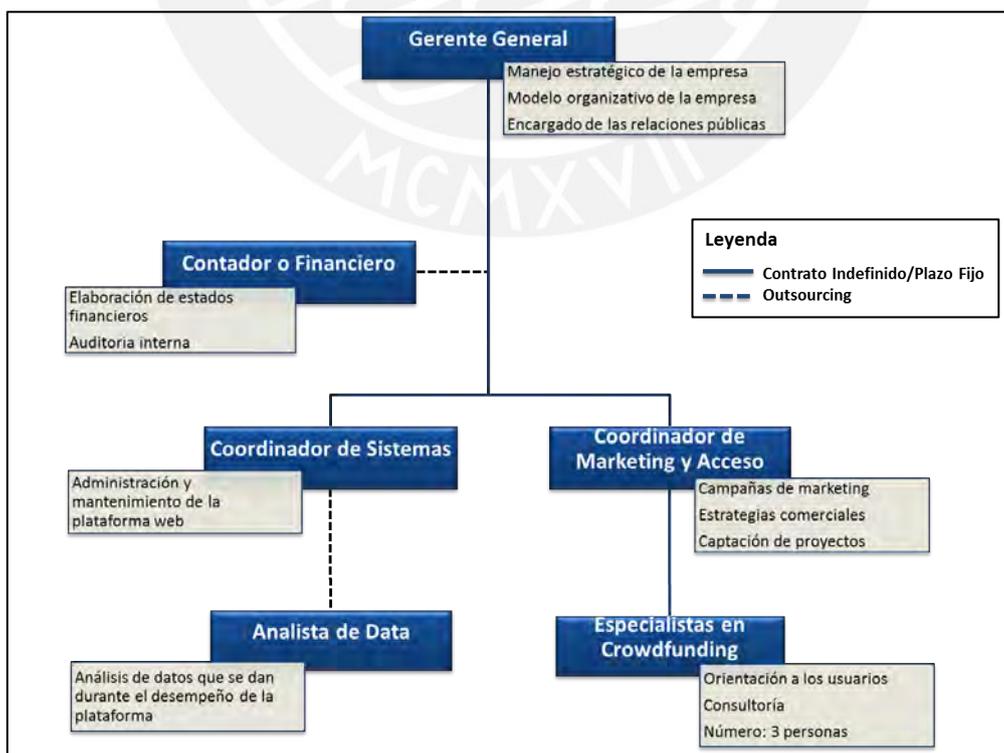
Tabla 4: Perfil, funciones y remuneración por puesto

Puesto	Perfil	Funciones	Remuneración Mensual
Gerente General	Persona con grado profesional en las áreas de Administración (o afines) o Ingeniería Industrial, con experiencia en Gestión Estratégica, Relaciones Públicas y Manejo de Personal. De preferencia haber ocupado cargos similares durante periodos no menores de 4 años en total.	Encargado del manejo estratégico de la empresa con orientación a objetivos y resultados. Debe definir un modelo organizativo flexible que permita elevar la productividad de los empleados y que vaya acorde al rubro de negocio. Representa a la organización en las relaciones con exteriores, entiéndase Relaciones Públicas y principal vocero de la empresa.	S/. 4 000.00
Coordinador de Sistemas	Persona con grado profesional en Ingeniería de Sistemas o relacionado a Tecnología. Experiencia de 2 años de preferencia.	Responsable del mantenimiento de la plataforma, de su correcto funcionamiento y del manejo de tráfico de datos adecuado. Así, también, generar reportes con sugerencias de mejora para la interfaz y recomendaciones para agilizar el portal.	S/.2 200.00
Coordinador de Marketing y Acceso	Persona con grado profesional en las áreas de Administración o afines. Experiencia de 2 años mínimos de preferencia en las áreas de Marketing y/o Comercial. Indispensable su vinculación a la industria musical.	Responsable de las campañas de marketing (promoción) para el posicionamiento de la plataforma. A cargo de la dirección y control de los Especialistas en <i>Crowdfunding</i> , alineándolos con las estrategias comerciales y de marketing a fin de lograr más proyectos exitosos.	S/.2 200.00
Especialista en <i>Crowdfunding</i>	Personas (03) con un grado mínimo de instrucción técnica en áreas afines a la Gestión de Empresas, Marketing e inclinación hacia los modelos de negocio, innovación y emprendimiento.	Servir de guía y orientación hacia los usuarios, brindando servicios de consultoría para los mismos de manera que se haga efectiva la postulación de eventos en la plataforma y se logren concretar.	S/.1 500.00

Contador o Financiero	Grado profesional en Contabilidad, Finanzas o carreras afines. De preferencia con experiencia de 2 años. Este puesto será manejado bajo tercerización (“Outsourcing”) ya que las labores que cumpla no serán permanentes.	Elaboración de los Estados Financieros y reportes de mejora sobre nuevos endeudamientos, herramientas financieras, entre otros para una mayor rentabilidad. Ejecución de auditorías internas para la transparencia del uso de recursos de la plataforma y que exista una rendición de cuentas precisa para los usuarios.	S/.300.00
Analista de Data	Analista, Estadístico o afines con experiencia en consultoría de preferencia. Con experiencia de 2 años mínimo. Este puesto será manejado bajo tercerización (“Outsourcing”) ya que las labores que cumpla no serán permanentes.	Manejo de data y análisis de datos relacionado a comportamientos de usuarios, factores clave de éxito, impacto alcanzado, contribuciones y patrocinios, entre otros. Elaboración de reportes para la administración sobre resultados encontrados en base a la investigación realizada.	S/.300.00

A continuación se presenta el organigrama que manejará:

Figura 7: Organigrama de la plataforma virtual



Cabe resaltar que para estas personas se brindará un taller de capacitación sobre el modelo de negocio de *crowdfunding*, con especial profundidad para los “Especialistas en *Crowdfunding*”, con una duración de dos semanas debido a la complejidad de los temas a tratarse. Se les facilitará las características del contexto de la industria musical y de los eventos musicales en específico para que se pueda captar una mayor cantidad de proyectos y las consultorías tengan un mayor impacto.

Así, también, es importante tener en cuenta las modalidades de contratación que se tendrá con cada puesto dentro de la plataforma de *crowdfunding*. Para esto, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 5: Resumen de tipos de contratación por puesto

Puesto	Tipo Contratación
Gerente General	Plazo Indeterminado
Coordinador de Sistemas	Plazo Indeterminado
Coordinador Marketing y Acceso	Plazo Indeterminado
Especialista 1	Plazo Fijo
Especialista 2	Plazo Fijo
Especialista 3	Plazo Fijo
Analista de Data	<i>Outsourcing</i>
Contador	<i>Outsourcing</i>

En el caso de las contrataciones a plazos (indeterminados y fijos) se encuentran dentro de la planilla de la empresa y se otorgan los beneficios que la ley dispone (Texto Unico Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral , 1997): CTS, gratificaciones, vacaciones y EsSalud. De igual modo, los contratados a plazo fijo se valida en el inicio de operaciones y registrá con mayor rigor el periodo de prueba inicial de 3 meses de manera que sea posible difundir y dar a conocer el modelo de negocio. Finalmente, la modalidad de tercerización (*Outsourcing*) se ha decidido a raíz de aminorar algunos costos iniciales y, también, porque las funciones de estos dos puestos no van a ser permanentes.

Un punto final que es importante mencionar es que el acercamiento y/o tendencia a la industria musical es una característica adicional interesante de obtener dentro de un perfil para cualquiera de los puestos. Si bien no se busca personas con experiencia en esta industria excluyentemente, a excepción del puesto de Coordinador de Marketing y Acceso; su relación con la misma es un *plus* para obtener y desempeñar el puesto al que aplica.

3. Plan de operaciones

La plataforma que se plantea cuenta con dos procesos principales; el primero por parte de los interesados en exponer su proyecto musical en la plataforma y, el segundo, por parte de las personas que van a aportar a los proyectos mostrados. Adicionalmente, se está considerando el proceso de entrega de recompensas.

El primer proceso es por el cual las personas interesadas en exponer sus proyectos de eventos musicales logran que sean visibles en la plataforma, lleguen a recaudar el cien por ciento de lo solicitado y, posteriormente, se entregue la recompensa y se lleve a cabo el evento. Este proceso cuenta con los siguientes pasos para desarrollarse y puede verse a manera de flujograma en el Anexo H. En la tabla que se muestra a continuación, se puede denotar los pasos necesarios para colocar el proyecto y la validación del mismo para que prosiga en la plataforma.

Tabla 6: Proceso de colocación de proyecto y relación con la plataforma

Paso	Descripción
Registro	Al ingresar a la plataforma se le pide registrarse como usuario. Puede hacerlo mediante una cuenta de Facebook o por un correo electrónico. Es necesario ser mayor de edad. El proceso es inmediato.
Consultas sobre el modelo	Una persona con alguna idea previa de un evento musical ingresa a la plataforma mediante redes sociales, publicidad física o referencias y puede observar los proyectos establecidos en ese momento y la dinámica que siguen los mismos. Así, también, consultar sobre las consideraciones para ser parte de la plataforma y dudas sobre el modelo de “ <i>crowdfunding</i> ”; para esto es vital la función de los Especialistas en <i>Crowdfunding</i> . En promedio este paso toma 3 días.
Validación de formato	. Para esto necesita completar el formato inicial que se muestra en el Anexo K. Este tiene como propósito principal poder obtener información de la propuesta y saber si se alinea a los eventos musicales; de no ser así, se termina el proceso con la persona. Además, tener base de datos de potenciales eventos. Esto permite filtrar si el proyecto a presentar tiene que tener como elemento central a la música. Puede complementarse con otros elementos, rubros o componentes, sin embargo, lo principal es el foco musical. De cumplir el formato inicial, se pasa a revisar los requisitos en el siguiente paso.
Validación de requisitos	Los requisitos completos para que pueda validarse la propuesta totalmente por los Especialistas en <i>Crowdfunding</i> se encuentran en el Anexo L; la idea es que se tengan listos los requisitos de acuerdo a lo solicitado por la plataforma para que pase lo más pronto a la Pre Campaña y luego a colocarse en la plataforma. De no cumplirse en primer término los requisitos por cuestiones de forma o información incompleta, se regresa hacia “Consultas sobre el modelo” donde un Especialista en <i>Crowdfunding</i> puede seguir su caso y lograr completar los requisitos lo más pronto y seguir el proceso de colocación del proyecto En promedio las dos validaciones toma 3 días y tanto el formato como los requisitos estarán mostrados en la plataforma con opción a descargarla.

Pre campaña	Luego de validarse los requisitos, el proyecto está listo para ser visible en la plataforma. Sin embargo, antes de que esto suceda, la Pre Campaña ayuda a que los proyectos lleguen más pronto al monto que se espera recaudar. La idea de la Pre Campaña es que las mismas personas involucradas en el proyecto, hagan saber a sus conocidos de la próxima aparición del proyecto en la plataforma y que se cree una campaña previa la colocación del proyecto para cumplir la regla del 30-90-100 explicada en el Plan Estratégico. En promedio este paso toma 7 días. En este punto se empieza a presentar la Línea de situación con los datos ya brindados para las validaciones previas; se completará luego de la recaudación total.
Colocación en la plataforma	Se coloca el proyecto en la plataforma ya con una expectativa ganada en la Pre Campaña y con el impulso que la plataforma le brinda por ser parte de los proyectos presentes en la plataforma. El responsable del proyecto es el encargado de decidir el momento en el que se hace visible el proyecto definitivamente en la plataforma mediante una opción de “Colocar proyecto”. Como plazo máximo luego de la Pre campaña se dará 7 días.
Recaudación total	Los tiempos de recaudación son los siguientes: eventos pequeños 30 días, eventos medianos 45 días y, conciertos de nicho ¹ y festivales 60 días. Es el tiempo en el que se va a difundir y buscar la recaudación total del monto solicitado al inicio por las personas que propusieron el proyecto.
Servicio post venta	Este paso es un <i>plus</i> que se está proponiendo con el fin de lograr un mayor índice de éxito en la recaudación total de los montos para los proyectos. De no recaudar en el período inicial el monto total, se evalúa la dinámica del proyecto y se diagnostica las causas que llevaron a no recaudar el total de dinero. Con esto, se pueden hacer cambios que lleven al éxito al proyecto. En promedio este paso puede tomar 2 días y luego volver a ser colocado en la plataforma.
Desembolso del dinero por parte de la plataforma	La plataforma desembolsa el dinero al momento de llegar al cien por ciento de lo recaudado. Esto trae consigo las comisiones de 5% por la recaudación total y 3% adicional si requirió del servicio de los Especialistas de <i>Crowdfunding</i> como seguimiento continuo.
Entrega de recompensa a la plataforma	Por su parte, el responsable del proyecto hace llegar las recompensas físicas a la oficina de la plataforma para que puedan ser entregadas a los aportantes. En promedio este paso toma 3 días.
Colocar línea de situación	Luego de las coordinaciones en cuanto al monto recaudado y las recompensas; el responsable del proyecto está obligado a completar una línea de situación en la que se detalle cómo se encuentra el proyecto, en qué fase y qué se viene haciendo en cuanto al evento. Los aportantes e interesados pueden informarse por este medio. En promedio este paso toma 3 días.
Realización del evento	La realización del evento es el cierre del proceso.

¹ Conciertos formados en base a un artista que posee un público más específico que es fanático, el cual cuenta con poder adquisitivo y disposición para pagar por las entradas. El público esperado para este tipo de conciertos es de 3 mil personas. (Inga, 2015)

El segundo proceso importante es el que se da por parte de los consumidores a los proyectos de la plataforma. Este proceso empieza con el registro de los usuarios y termina al momento que deciden aportar, hacen seguimiento del proyecto al que aportaron y reciben su recompensa. Este proceso se ve como flujograma en el Anexo I; a continuación el detalle, paso por paso:

Tabla 7: Proceso de aporte y relación con el proyecto

Paso	Descripción
Registro	Una persona ingresa a la plataforma y en este momento se le va a pedir registrarse como usuario. Puede hacerlo mediante una cuenta de Facebook o por un correo electrónico. Es necesario ser mayor de edad. El proceso es inmediato.
Observación de proyectos	Luego de registrarse, la persona ingresa a ver la pantalla principal de la plataforma donde se exponen los proyectos. De acuerdo a su interés, puede ingresar a ver los detalles de uno o varios. En este momento puede hacer uso de la opción de consultar la sección de "Preguntas Frecuentes" de la plataforma o escribir directamente a la plataforma. Dar opiniones y/o sugerencias.
Observación de recompensas	Dentro del detalle de cada proyecto; lo resaltante es la descripción, el plan de los gastos en los que se va a incurrir y, sobre todo, las recompensas de acuerdo a las escalas de aporte. En este momento, también, puede hacer uso de la opción de consultar la sección de "Preguntas Frecuentes" de la plataforma o escribir directamente al responsable del proyecto o a la plataforma. Además, dar opiniones y/o sugerencias.
Aportar	Después de analizar los proyectos de interés y de conocer los detalles de los mismos; la persona decide aportar o no. En caso decida aportar, continúa con los siguientes pasos. Si no decide aportar, a modo de retención, se busca que la persona pueda seguir consultando los proyectos y escribir a la plataforma o ver las "Preguntas Frecuentes" para absolver dudas.
Seleccionar monto a aportar y mecanismo	Al decidir aportar a un proyecto; el siguiente paso que brinda la plataforma es decidir el monto a aportar. Es importante que este monto se relacione directamente a la recompensa ofrecida por el responsable del proyecto. Luego de definir el monto a aportar; lo importante es el mecanismo. Los mecanismos disponibles en la plataforma van a ser los siguientes: Lo opción de que la plataforma genere un código con el cual la persona puede acercarse a una agencia del BCP y hacer el depósito en efectivo; adicionalmente, se tiene la opciones de hacer una transferencia bancaria directa (De cuenta a cuenta) mediante la banca móvil.
Realizar el aporte	Este paso es el que se reconoce cuando se genera la operación de aporte por cualquier medio seleccionado. La realización de aporte es igual a la generación de "Número de depósito" por parte del banco. Este número se vincula al proyecto seleccionado y al tipo de recompensa que le corresponde de acuerdo al monto de su aporte. En este momento la plataforma envía un mail con un código de aporte.
Error en el aporte	Este error contempla equivocación al momento de aportar. Si una persona desea retirar su aporte a un proyecto lo puede hacer en el plazo de 7 días calendario. Si el usuario notifica a la plataforma del error durante este plazo, se pasa a la devolución del dinero. Cabe indicar que el tiempo límite del proyecto es el mismo tiempo límite

	para hacer constancia de estos errores. Es decir que mientras más próximo el día del fin de recaudación del proyecto, menor tiempo para presentar una incidencia por error.
Hacer seguimiento del proyecto	El interés del aportante continúa por el proyecto y se refleja en el seguimiento constante que hace del proyecto al cual aportó. Adicionalmente, puede impulsar el proyecto compartiéndolo en sus redes sociales o directamente a sus conocidos. Esto permite que se haga una difusión adicional al proyecto por parte de los aportantes para que tenga éxito.
Recaudación total	Es el momento en el cual se logra recaudar el monto total solicitado al inicio por el responsable del proyecto.
Notificación para recoger recompensa	Luego de lograr la recaudación total del monto solicitado inicialmente; es la notificación por parte de la plataforma a cada aportante para que se haga efectiva la entrega de la recompensa.
Recepción de recompensa	El paso siguiente a la notificación la recepción de la respectiva recompensa es la recepción de la misma. En el caso que sea una recompensa física se tienen dos formas de recepcionarla: El paso regular que se propone es recogerla en la oficina de la plataforma; pero, también puede seleccionar la entrega a una dirección específica con un costo adicional.
Devolución del dinero	Si no se logra completar el cien por ciento del monto solicitado al inicio por el responsable del proyecto; este puede disponer la devolución del dinero a las personas que aportaron hasta ese momento. También puede tomar el servicio "Post Venta" y replantear el proyecto para que tenga un periodo adicional en la plataforma para que llegue a la meta de lo solicitado.
Revisión de línea de situación	Aquí el aportante hace un seguimiento constante y detallado del proceso del proyecto hasta llegar a la ejecución del evento. Aquí también puede realizar consultas y/u opiniones.

Como proceso adicional se muestra el que concierne a la entrega de las recompensas por parte de la plataforma al concluir satisfactoriamente la recaudación total del monto solicitado por el responsable del proyecto inicialmente. Este proceso se puede observar como flujograma en el Anexo J y a continuación, su paso a paso:

Tabla 8: Proceso de entrega de recompensas

Paso	Descripción
Realización del aporte	Cómo se detalló; el momento del aporte se considera el momento de la generación de "Número de depósito" por parte del banco.
Registro de recompensa pendiente	La plataforma registra este "Número de depósito" y lo vincula al proyecto y a la recompensa que se le debe asignar al consumidor – financiador (ya registrado). Este registro es inmediato.

Recaudación total	Este paso es el clave ya que esto dirime entre la entrega de la recompensa, pasar a un servicio post venta o devolver el dinero. Es el momento en el cual se logra recaudar el monto total solicitado al inicio por el responsable del proyecto.
Devolución del dinero	Si el proyecto no consigue recaudar el cien por ciento de lo solicitado y se determina devolver el dinero; este paso se lleva a cabo por medio de una cuenta bancario al consumidor – financiador. Es el medio más inmediato ya que se dispone del dinero aportado en una cuenta bancaria de la plataforma. En promedio este paso toma 5 días.
Entrega de recompensa	Como se indicó en el proceso anterior; el responsable del proyecto hace llegar las recompensas físicas a la oficina de la plataforma. Por su parte, esta misma notifica a los aportante y se les informa desde cuándo pueden hacer el recojo de su respectiva recompensa. Cabe mencionar que las recompensas no físicas serán entregadas por medio del mismo responsable del proyecto. En promedio este paso toma de 5 a 7 días.
Entrega en oficina	La plataforma entrega las recompensas físicas a los aportantes. Estos deben presentar su DNI y su código de aporte que se le da al momento de hacer el mismo.
Envío costo adicional	En caso el aportante no pueda hacer el recojo o no desee hacerlo, puede indicar a la plataforma que acepta el envío a una dirección determinada con un costo adicional por este servicio. La persona firma un documento de conformidad.

La plataforma cuenta con mecanismos de “amenazas” y “alertas” en cualquier paso de los procesos. Si un usuario (núcleo creativo o consumidor – financiador) nota algún problema operativo, de información, de lenguaje ofensivo, datos no claros, etc. Se va a disponer de un botón de “Denuncia” el cual está dirigido directamente a la coordinación de sistemas, área destinada a la solución efectiva de la incidencia reportada.

4. Plan de marketing

La propuesta de este plan de marketing es plantear los lineamientos generales como objetivos, estrategias y herramientas de marketing a aplicarse de acuerdo a los puntos operativos ya repasados. Se busca que el modelo de *crowdfunding* a través de una plataforma virtual fomenta y aumente el impacto de los eventos musicales, mediante una fuente de financiamiento alternativa y que permita un trabajo colectivo en beneficio de la realización de los propios eventos. La propuesta de negocio tiene el nombre de “Stereo Masivo” y a continuación se presentará lo referente al área de marketing.

o Nicho de Mercado

En base a data proyectada de 2014 por parte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y data real de 2013 de la Asociación de Empresas de Investigación de Mercado, la población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao es de 9’572,000 de habitantes (Ver Anexo W) con una proporción de 51% mujeres y 49% hombres y

siendo el nivel socioeconómico C el que concentra el mayor número de habitantes con 3'905,376 (Ver Anexo X). Como dato importante, se tiene que, el 60.1% de la población total utiliza internet (Ver Anexo Y).

A partir de la estructura de funcionamiento del *crowdfunding*, se estableció dos grupos de actores principales que son los que convergen en la plataforma propuesta: el público consumidor - financiador y el núcleo creativo.

Los 3 *focus groups* realizados y, que fueron ya detallados y analizados en el capítulo anterior, dan luces de cómo establecer un nicho de mercado para el público consumidor - financiador; así, se tiene que este público debe poseer las siguientes características: Personas entre 18 y 40 años, de sexo masculino y femenino, pertenecientes al nivel socioeconómico (NSE) A, B, C1 de la ciudad de Lima Metropolitana, con acceso y uso de internet; además, se considera la característica que posean afinidad e interés en los eventos culturales y, específicamente, musicales. Se toma en cuenta este rango de edades ya que presentan información de que son quienes más usan internet y se ha ido consolidando esto tal como se muestra en el Anexo N: “Mujeres y hombres que usan Internet, según grupos de edad en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao” en donde el rango entre 18 a 40 años es el que presenta el mayor crecimiento considerando los años anteriores.

De acuerdo al nivel socioeconómico; se puede comentar que la importancia que tiene dentro del total de la población de Lima Metropolitana es del 48.5% y se busca aprovechar la oportunidad que son las personas que más gastan en el rubro de “Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza” (APEIM, 2013).

Considerando la segmentación anterior, se tienen un total de 1'279,946 personas.

Tabla 9: Población por NSE, grupo de edades y uso de internet en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao (2013)

NSE	POBLACIÓN		POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDADES			
	Miles	%	18 - 24 años		25 - 39 años	
A/B	804 868	23%	273 291	20%	531 577	22%
C1	948 732	25%	333 183	25%	615 549	25%
ABC1	1 753 600		606 474		1 147 126	
NSE	POBLACIÓN		POBLACIÓN POR USO DE INTERNET			
	Miles	%	18 - 24 años		25 - 39 años	
ABC1	1 279 946	13.4%	515 915	85.1%	764 030	66.6%

Sin embargo, este total de personas segmentadas (1'279,946) no es el total de “Consumidores-financiadores” para la propuesta de plan de negocio.

Para llegar a puntualizar sobre la cantidad, se toma en cuenta las estadísticas de Arellano Marketing del 2013; las cuales indican que el 7% de los peruanos mayores de 18 años realizan compras por internet.

Como base de cálculo se toma un total de 19'541,200 personas como población mayor de edad de Perú y en Lima llega a ser de 6'614,252.

Por tanto, si de un total de 19'541,200, el 7% compra por internet; por regla simple se tiene que, de 6'614,252, 2.37% de personas compra electrónicamente.

Pero, se traslada este porcentaje a la segmentación realizada previamente y se obtiene que el 2.37% del total de personas en Lima entre 18 y 40 años de los NSE A, B, C1 que usan internet representa 30,326 personas.

Así, las 30,326 personas son consideradas los “Consumidores-financiadores” al momento de plantear la propuesta de plan de negocio.

Tabla 10: Segmentación de consumidores – financiadores

	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 a más años	Total	% Compras electrónicas
Perú	4 095 700	7 054 900	4 890 400	3 500 200	19 541 200	7.00%
Lima	1 349 652	2 431 288	1 665 528	1 167 784	6 614 252	2.37%

30 326

El inicio de operaciones tiene este nivel de “Consumidores-financiadores” pero que, mediante estrategias, se buscará ampliar e incentivar para que una persona aporte a la mayor cantidad de eventos posibles.

En cuanto al segundo grupo, este estuvo conformado por Productoras de eventos, Managers y Bandas/Artistas; los cuales fueron llamados “Núcleo Creativo”. Para este grupo se aplicó, también, un estudio de carácter cualitativo. Este consistía en entrevistas semi-estructuradas para analizar los atributos que posee el *crowdfunding* en su propuesta de modelo de negocio pero que se encuentran ausentes en los eventos musicales actualmente.

Luego de la definición de los principales actores involucrados la plataforma y gracias a los hallazgos de los estudios cualitativos y las cifras estadísticas; se puede modelar y adecuar características distintivas de la plataforma que serán presentadas más adelante. Esto permitirá convertir el modelo de *crowdfunding* en una plataforma virtual capaz de aumentar el impacto de los eventos musicales tanto para el público consumidor - financiador como para el núcleo creativo, mejorar la coordinación entre estos, y brindar una fuente de financiamiento alternativa

y, a la vez, que permita un trabajo colectivo en beneficio de la realización de los propios eventos, bajo una lógica de rendición de cuentas y transparencia, otorgándoles recompensas a los consumidor – financiador a cambio de su dinero invertido.

La parte investigativa del capítulo 3 y los estudios realizados dan cuenta de una descripción y análisis de la situación de la industria musical en Lima y de las características de *crowdfunding*; así, también, se ha visto que la competencia es casi nula. Esto brinda una base importante para desarrollar propuestas en base al mercado que se abrirá. La plataforma bajo el modelo de *crowdfunding* propuesta saldrá al mercado bajo el nombre de “Stereo Masivo” por la composición del término “Stereo” y su relación con los conceptos de sonido natural y solidez; así, el término “Masivo” se incluye debido a la característica principal del modelo de *crowdfunding*. A continuación se presenta el imagotipo:

Figura 8: Imagotipo de Stereo Masivo



○ **Objetivos de Plan de Marketing**

- Realizar una **pre-campaña de lanzamiento de la plataforma**, consiguiendo usuarios que postulen como mínimo 10 proyectos en esta etapa (Ver Anexo Q).
- En los siguientes dos meses del lanzamiento, realizar una campaña intensiva de búsqueda de eventos, motivando al núcleo creativo para que los coloquen en la plataforma, alcanzando 10 eventos más en este transcurso para que el crecimiento posterior se vea fortalecido por inicios sólidos (Ver Anexo Q).

- Obtener **3 contratos por publicidad** en la página en el primer semestre a un precio especial durante este periodo. Estas empresas podrán ser de marcas reconocidas o independientes pero relacionadas a la música y los eventos.
- Crear un **rubro de estadísticas público** en la plataforma que se actualicen cada tres días a partir del tercer mes en donde los primeros proyectos ya finalizaron. Esto a razón de dar seguimiento a los proyectos en niveles de aportes, recompensas, tráfico de personas y éxito de los proyectos. Cabe mencionar que mientras más información se procese; se podrá manejar información más actualizada y mayor cantidad de indicadores.
- Realizar una **base de datos** identificando el número de eventos por tipo, la probabilidad de éxito, la estacionalidad a la que están sujetas los eventos y los montos recaudados al finalizar el 2017. Esto permitirá tener un bagaje histórico de data con mayor visibilidad sobre el panorama de eventos, generar estrategias más puntuales y ser más efectivos para asesorar los proyectos y conseguir que sean exitosos.

○ **Estrategia del Océano Azul**

Se busca crear un espacio sin competencia en el mercado; es decir, que la competencia que existe actualmente se vuelva irrelevante. El potencial de penetración y posicionamiento dentro del mercado limeño es muy alto debido al nuevo concepto que se pretende establecer alrededor de los eventos musicales. Esto se ha podido validar a través de la investigación y los estudios realizados; así como, también, la captación de una demanda nueva que debe ser quien perciba el valor generado permanentemente por Stereo Masivo.

Si bien; Sudamérica de manera global no alcanza niveles de movimiento de dinero tan elevados como Europa o Norteamérica, como lo muestra el siguiente gráfico, también da cuenta que el modelo es interesante de aplicar de una manera creativa y efectiva. Por ejemplo, ofrecer seguridad y transparencia son factores clave para que se pueda generar una expansión de este modelo. La oportunidad existe.

Figura 9: Movimientos de dinero recaudado por *crowdfunding* a nivel de continentes (2012)



Fuente: The *Crowdfunding* Industry Report 2013

○ **Propuesta de Valor**

El *crowdfunding* como modelo de negocio, tiene características básicas que se dan en todas las plataformas como buscar un interfaz dinámico, amigable, con mucha presencia en buscadores y con un alto tráfico de personas; sin embargo, la diferenciación que tiene esta página en el Perú es la siguiente:

Stereo Masivo es de corte específico; esto quiere decir que se enfoca únicamente en los eventos musicales de toda escala (giras, conciertos, festivales). Lo importante es resaltar que un evento es considerado musical cuando la música es el centro del evento; si bien se puede acompañar con otras expresiones culturales o conceptos, la idea es priorizar la música.

Para que se pueda llevar a cabo un mejor manejo del modelo de *crowdfunding* por medio de Stereo Masivo y cumplir los objetivos se presentan las siguientes estrategias diferenciadoras:

- Se buscará alianzas estratégicas con empresas complementarias a Stereo Masivo como Joinnus que se encarga de vender entradas a eventos. Así, también, se evaluará la opción de generar alianzas con Teleticket y TuEntrada. Por la parte del sector público,

con el Ministerio de Cultura con el fin de generar una difusión de información y ayudar a la creación de un repositorio de información con datos más precisos. Ambos casos de alianzas buscan difundir el modelo de *crowdfunding* y, a la vez, captar tráfico de personas como núcleo creativo y potenciales aportantes. De igual forma, alimentar la base de datos interna que se propuso como objetivo.

- Contactar con expertos en los eventos musicales, artistas, productores, managers, miembros de colectivos que sirvan de respaldo y que participen en la plataforma con el fin de apoyar al núcleo creativo con consejos generales como personas que ya conocen la industria de eventos musicales. La plataforma promueve, también, el trabajo colectivo y la búsqueda de herramientas no solo financieras. Estos personajes serán imagen de la plataforma para dar a conocer Stereo Masivo y el mecanismo innovador con el que funciona. Pasarán a ser un punto fuerte de apalancamiento durante la pre-campaña y luego en el desarrollo de operaciones de la plataforma.
- Se brindará la opción de consultorías por parte de los “especialistas en *crowdfunding*”; estas se caracterizan por ser más personalizadas con el fin de tener éxito en los procesos que participe con Stereo Masivo; la idea es acompañar al núcleo creativo hasta la recaudación total del dinero solicitado y luego terminar con la entrega de recompensas y la actualización de la línea de situación. La comisión del monto total es un adicional de 3%. Cabe indicar que por un tema promocional, el primer semestre las asesorías serán gratuitas; luego de este momento, los proyectos serán asesorados hasta el momento de validar los formatos y requisitos del proyecto. El núcleo creativo puede solicitar la asesoría en cualquier momento del proceso considerando el porcentaje indicado de comisión. Esta estrategia busca aumentar el ratio de éxito de los proyectos y la tasa de crecimiento de los mismos en la plataforma.
- Uno de los sustentos importantes para captación de público (núcleos creativos, público consumidor - financiador y anunciantes) es el mecanismo de control legal y de rendición de cuentas para generar confianza. Los filtros que se plantean en el plan operativo contienen formatos, requisitos y términos y condiciones para los distintos actores al momento de participar en la plataforma. El punto fuerte de estos mecanismos es la aceptación de los términos por parte del núcleo creativo de un proyecto para asegurar la realización del evento propuesto luego de conseguir la recaudación total del monto que se pide en Stereo Masivo. Esto da confianza a participar en la plataforma y mejora el nivel de éxito de los proyectos.
- Aplicación del Content Marketing: en primer lugar se utilizará dicha herramienta enfocada al público consumidor - financiador. Se busca subir videos en los cuales

quienes estén postulando su proyecto en la plataforma se presenten, interactúen con el público, expliquen las características de su proyecto y brinden toda la información posible que pueda facilitar la conexión con el público. En segundo lugar, sería utilizado enfocado hacia el núcleo creativo, es decir, se busca enviar comunicaciones y recordatorios a todos aquellos que estén postulando sus proyectos, con información útil y consejos que puedan mejorar la gestión de su proyecto dentro de la plataforma. Esto último se va a hacer con información general lo cual despertará la curiosidad del núcleo creativo que haya contratado la asesoría de los especialistas y de los que no; por eso, esto llevará a más consultas con los especialistas y la solicitud de quienes todavía no lo hayan hecho.

- La vinculación con redes sociales es un punto fuerte a trabajar como estrategia ya que, según los estudios cualitativos, son los medios por los que las personas del núcleo creativo difunden, promocionan y captan gente para sus eventos y; por otra parte, son los medios por los que los potenciales aportantes, se enteran de los eventos. En primer lugar, el registro en la plataforma va a hacer más simple con la cuenta de Facebook; también sobre esta red social, se tendrá un *fan page* que registre las actividades de la plataforma, alcances sobre el modelo, algunos personajes y testimonios incentivando la participación en Stereo Masivo. Toda esta actividad no va a reemplazar a la plataforma, sino que busca captar a la gente en Facebook y redirigirlas. Con esto se consigue posicionamiento de marca y recordación de la misma. Adicionalmente, se plantea la opción de tener una cuenta de Twitter que permita abrir un medio de difusión de la plataforma y un canal de Youtube para vincular con los videos presentes en la plataforma y en las demás redes sociales. Se hará uso de las herramientas que las mismas redes sociales poseen para estadística y análisis como *Insights* en Facebook, *Twitter Analytics* y *Google Analytics* para la plataforma en sí. Es importante la presencia desde la pre-campaña.

En cuanto a herramientas diferenciadoras, se tiene las siguientes:

- **InterAct:** Foro de colaboración para la resolución de preguntas entre aquellos del núcleo creativo, los especialistas de *crowdfunding* y los potenciales aportantes. Esto permite hacer consultas, comentarios, sugerencias y más para mantener el proyecto dinámico y que se interactúe entre los distintos actores involucrados. La idea es mostrar el involucramiento de todos y alentar a aportar. InterAct es la herramienta por excelencia para hacer consultas sobre el modelo de negocio y dudas con los especialistas en *crowdfunding* de Stereo Masivo.

- **Línea de Situación:** El evento es monitoreado desde su pre-campaña, durante su recaudación, su producción y preparación, hasta su puesta en escena. Esto es una muestra que el cuerpo creativo está preocupado por mantener informados a sus consumidores y consumidores – financiadores a manera de monitorear el proyecto y que este sea exitoso. La línea de situación es alimentada por el cuerpo creativo del proyecto exclusivamente pero puede recibir sugerencias, preguntas y recomendaciones; ahí es donde se complementa con InterAct.

- **Conta:** Costos y gastos ligados a la transparencia es lo que se busca reflejar; para esto, cada núcleo creativo responsable de los proyectos se encargará de presentar la estructura de costos de los eventos musicales para evidenciar la transparencia en la recaudación del dinero y la finalidad y uso de este. Al inicio la estructura estará basada en el dinero con el que cuenta el núcleo en ese momento y cómo lo ha ido invirtiendo en el evento; también, lo que desea recaudar y cómo se va a usar ese dinero; finalmente, al recaudar el total del dinero, se va mostrando los gastos en los que se incurre hasta el momento del evento por medio de la línea de situación. La idea es validar lo que se dijo al inicio cuando se pidió el monto en la plataforma con lo que se hace luego de la recaudación total y algunos conceptos adicionales no comprendidos inicialmente. Esta herramienta contará con una plantilla brindada por Stereo Masivo a la cual se podrán hacer comentarios o ajustes de acuerdo a lo que necesite mostrar cada proyecto. Los consumidores y consumidores – financiadores tendrán la oportunidad de comunicarse en todo momento por InterAct con el núcleo creativo y Stereo Masivo.

- **TiData:** Es la herramienta con la que se busca tener un rubro de estadísticas público en la plataforma que se actualicen cada tres días, como estaba mencionado en los objetivos. Se va a tener ratios de distintos tipos: tráfico de personas, proyectos más exitosos, recompensas más valoradas, días de recaudación, niveles de recaudación en montos, alineación de costos, etc. Con el tiempo y el dinamismo de Stereo Masivo, esta data será mucha más consistente y con mayor cantidad de puntos de análisis.

Concluyendo, se puede ver que la propuesta de valor se traduce en un mecanismo de colaboración y financiamiento alternativo que ofrece una rendición de cuentas clara y transparencia en sus procesos, ofreciendo herramientas que permiten estar al tanto del uso de la inversión y de la situación del evento en una modalidad que tiene muy bajo riesgo.

La finalidad de la propuesta es generar que los eventos musicales tengan un mayor impacto y eleven su calidad en las presentaciones. Así también, que los núcleos creativos tengan a su disposición herramientas nuevas para que el talento que poseen tenga un mayor alcance.

Esto permitirá tener una idea más clara con información recopilada de una parte de la industria musical en Lima, de manera que se genere un valor social como económico.

Dentro de los elementos que complementan la plataforma en el Anexo O.

Finalmente, queda agregar que la propuesta del plan de marketing busca ser una herramienta *per se* de difusión para la plataforma y que a su vez, sea una posible herramienta estratégica que también puede ser parte de la estrategia de marketing del núcleo creativo.

5. Plan Financiero

o Inversión Inicial y pagos mensuales

Para la implementación de la plataforma, es necesaria una inversión inicial en servidores y programas de bases de datos. Así también, un mantenimiento mensual y los trámites necesarios para la constitución y registro de la empresa. A continuación, se muestra el detalle de los costos a incurrir:

- Costos de Programa de base de datos: Que se estima en un monto de 17,500 soles para la base de datos en blanco (sin información) y se genere la licencia de autorización de uso para almacenar la información requerida, para los eventos y los usuarios contribuyentes, por los mismos administradores en función al público del mercado meta mostrado anteriormente en el plan de marketing (30,326)
- Costos de Servidor:

Tabla 11: Costos de servidor

	Periodos de tiempo	Modalidad de pago	Pago parcial inicial por año	Pago mensual
ALQUILER	Primer y segundo año	Pago parcial anticipado y pagos mensuales	8,050 soles	360 soles + 953 soles (Mes + costo por hora)
	Del tercer al quinto año	Pago parcial anticipado y pagos mensuales	Pago único inicial: 22,074 soles	Pago mensual: 150 soles + 705 soles (Mes + costo por hora)

COMPRA	Del quinto año en adelante (durante 5 años)	Gastos a cubrir por parte de la plataforma	Monto de compra	Monto de mantenimiento
			45,500 soles	500 soles

- Costo por uso de dominio: Registrado en GoDaddy.com, el costo es de 2.75 soles mensuales por dominio (www.stereomasivo.com)
- Costo de servicio de Internet: Servicio de Telefónica, contratado mensualmente con un costo de 129.90 soles mensuales, con una velocidad de 8Mbps. Primer mes tiene una tarifa promocional de 69.90 soles.
- Implementación de Inmueble: Como requisito, es necesario que exista una oficina física para el correcto funcionamiento de la propuesta de negocio. Ante esto, se tiene una oficina de 120 metros cuadrados, siendo el costo por metro cuadrado de 1343 soles. Esto hace un total de 161, 160 soles.
- Costo de constitución de empresa: Para el registro, constitución y trámites correspondientes, se necesita un total de 1500 soles.
- Registro de nombre comercial y logotipo: Este costo es un 3.9% de la unidad impositiva tributaria (UIT), el cual se traduce en un monto de 534.99 soles.

o **Costos de Ventas**

Dentro de este rubro, se categorizan los siguientes costos para una cuenta corriente de una persona jurídica:

- Costo de Mantenimiento Fijo: s/. 30 soles mensuales.
- Costo de Envío de Estado de cuenta, físico y virtual: s/. 4 soles mensuales.
- Diseño de tarjeta personalizado (Stereomasivo): s/. 20 soles como pago único.
- Impuesto a la transacción financiera (ITF): 0.005% por transacción.
- Comisión por verificación domiciliaria: s/. 10 soles.

Cabe resaltar que el canal de pago será mediante la correspondencia bancaria principalmente, donde se destaca la presencia de los agentes BCP y la banca móvil, esto funciona para fines de brindar elementos confiables para los patrocinadores (consumidores financiadores).

En su portal (www.viabcp.com) se expresan en un número de más de 370 agentes a lo largo del territorio nacional. Este canal fue escogido por el liderazgo que posee el banco en el sistema bancario peruano.

Se encontró que para las operaciones bancarias, las personas están prefiriendo el uso de los agentes en lugar de las ventanillas en los bancos. Siendo así que, para el 2014, las operaciones en los agentes ya superaban por un 16% el número de operaciones realizadas en ventanillas por distintos factores como el menor tiempo invertido en realizarlas. Los agentes pueden tener hasta 14 millones de transacciones mensuales y el BCP concentraba un 30% de estos agentes en 2014 según Arturo Johnson (gerente de canales alternativos del BCP).

Las transacciones en sí, se definen como los depósitos que los patrocinadores harán con un determinado código para ser enviada a una cuenta que junte los fondos con relación al evento que se relacione con el código brindado al momento de hacer la operación. Además de esto, cabe decir que los costos involucrados en estas operaciones por mantenimiento de cuenta y pago por operaciones ya se encuentran dentro del costo de ventas por lo que no altera los costos de la proyección y, en efecto, el resultado del análisis de los flujos. Bajo este modelo de depósito no se cobran comisiones al momento de realizarlos.

Los agentes manejan operaciones de hasta 1,000 soles.

Por otro lado, el crecimiento de la banca móvil también funciona como una herramienta para los usuarios que dispongan del servicio en sus dispositivos móviles. Esto no representa un costo para la plataforma de *crowdfunding* por ser un servicio que brinda el mismo banco. Esto va de la mano con lo anterior que las operaciones en ventanilla han perdido peso en los últimos años.

Arturo Johnson (2014) a través de una entrevista en RPP, mencionó que las transacciones bancarias a través de medios virtuales, entre internet y banca móvil representan un 24% y agentes del BCP representan un 18%.

- **Otros Costos**

- Servicios básicos (agua y luz): s/. 130 soles mensuales.

- **Gastos Administrativos**

- Sueldos: s/. 13,500 soles mensuales.
- CTS: s/. 12,900 soles anuales en total.
- Gratificaciones: s/. 25,800 soles anuales en total.
- EsSalud: s/. 1,160 soles mensuales en total.

○ **Otros Gastos Administrativos**

Tabla 12: Composición de gastos administrativos

Útil de oficina	Monto total
3 computadoras de escritorio	S/. 3 000
3 laptops	S/. 3 600
3 escritorios	S/. 1 200
1 mesa común	S/. 750
9 sillas	S/. 720
Impresora/escáner/fotocopiadora	S/. 350
Otros útiles	S/. 200
Total	S/. 9 820

El alquiler del local no cuenta como requisito para inversión inicial puesto que es un aporte de un socio. Sin embargo, si aparece para efectos de la proyección como gastos pre-operativos y se contrapesa con el aporte social que aparece en el Estado de Flujo de Efectivo.

En lo que respecta a los costos de ventas, estos pueden ser ubicados como los costos del mantenimiento de cuenta de banco, los impuestos correspondientes a ley como el Impuesto por Transacción Financiera (ITF).

Los ingresos se traducen en las comisiones que pueden ir desde 5% hasta un 8% y por otro lado, los ingresos que se dan por publicidad dentro de la plataforma al disponer de tres (03) espacios en la barra lateral, con un alquiler de 300 soles en el primer semestre, 350 soles en el segundo semestre y 400 soles del segundo año en adelante.

Para efectos del análisis de viabilidad, se utilizará el método CAPM, utilizando como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).

Para obtener la tasa de descuento, se hallará el CPPC.

○ **Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)**

Para fines de evaluar la viabilidad de la propuesta financiera, se realizará el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital. Para estos fines, se tienen en cuenta las siguientes premisas:

- Se tomará una estructura de deuda con apalancamiento, siendo la estructura de capital basada en un 60% de financiamiento por terceros y un 40% de financiamiento con capital propio.
- El financiamiento por terceros tendrá un costo de deuda del 15% anual según acuerdos entre los miembros accionistas y los terceros, puesto que las tasas de

financiamiento para la micro-empresa están en un 40% de costo de deuda anual, por lo que se optó por esta opción.

- La tasa impositiva (t) a tomar en cuenta es del 30%.
- Para efectos del cálculo del costo de capital del accionista, se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- ⊙ Tasa libre de riesgo: En función a la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos, se encontró que la tasa libre de riesgo sería de un 1,63% al 12 de febrero de 2016.

- ⊙ Riesgo País: En cuanto respecta al riesgo país, en función a los datos encontrados, se toma una tasa de 300 puntos básicos, es decir, 3% para el Perú para el 12 de febrero de 2016, calculado por el Banco de Inversión JP Morgan.

- ⊙ Prima de mercado: Para calcular la prima de mercado, se tomó la información de países latinoamericanos, ya que esta información no se encontró precisamente para el caso de Perú. Siendo así, esta cifra se tomó en un 9,13%.

- ⊙ Para el cálculo de la Beta apalancada, se tomaron los datos de la Beta Apalancada de Colombia del sector financiero por tener características similares a los financiamientos en cooperativas, aportes, entre otros. La beta dio un promedio en este sector de 2.1.

- ⊙ Al desapalancarla, la Beta para la propuesta quedó en un 0.98, con lo que, al momento de apalancarla en función al Perú, quedó finalmente en un 2.01.

- **Cálculo matemático del Costo de Capital para el Accionista**

$$K_e = 1.63 + [2.01 (9.13)] + 3.0$$

$$K_e = 22.98\%$$

Para el cálculo final del CPPC, se utilizarán todos los datos mencionados anteriormente, siendo su cálculo matemático de la siguiente forma:

$$CPPC = K_e \cdot (C/D+C) + K_d \cdot (1-t) \cdot (D/C+D)$$

$$CPPC = (22.98 \cdot 0.4) + (15) \cdot (0.7) \cdot (0.6)$$

$$CPPC = 9.192 + 6.63$$

$$CPPC = 15.822\%$$

En conclusión, se tomó el apalancamiento de la estructura de capital para poder reducir el CPPC, de manera que resulte una mejor tasa de descuento para fines del estudio de viabilidad.

- **Régimen Impositivo**

Dadas las características de la generación de ingresos, el tamaño de la empresa a formar, persona jurídica y la actividad que se desarrolla (Servicios), se planea ingresar al Régimen General de Renta. Es así que se pagará un 30% anual sobre la utilidad generada antes de impuestos según la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT).

Finalmente, se obtiene que la inversión inicial en total será de 110,000 soles, con lo que según la estructura de capital, se obtendrá 66,000 de terceros y 44,000 de aporte de capital en efectivo.

En cuanto concierne a los estados financieros, en los anexos se ejemplifican el Balance General (Ver Anexo U), el Estado de Ganancias y Pérdidas (Ver Anexo S) y el Estado de Flujo de Efectivo (Ver Anexo T). Además, se muestra el cuadro de amortizaciones con la deuda adquirida con terceros (Ver Anexo V) y el cuadro de Depreciaciones para efectos de los flujos (Ver Anexo R).

El balance general muestra el primer momento donde se empieza a operar como empresa constituida, mostrando principalmente los aportes de capital en el Patrimonio con un monto de 205,160 soles, que incluye aportes en efectivo (40% de la estructura de capital) como aportes en especies (local de funcionamiento).

En cuanto a los pasivos, se tiene en la cuenta de Pago a Terceros de periodo no corriente. Este punto se encuentra ejemplificado más precisamente en el Cuadro de Amortizaciones de la Deuda del Anexo V, siendo el monto total de deuda en los pasivos de 66,000 soles (60% de la estructura de capital). Este préstamo cuenta con un periodo de gracia total de dos semestres (1 año) para que durante ese año la empresa pueda generar ingresos que permitan cubrir el monto semestral de deuda, tanto de gastos financieros, como del capital.

Los activos se configuran dentro de las cuentas de efectivo con un monto de 72, 595 soles que servirán para cubrir los sueldos del primer semestre y contar con cierta disponibilidad de efectivo para lo que se requiera en cuanto al desempeño del negocio. A su vez, la cuenta de Gastos Contratados por Anticipado, incluye el pago anticipado del servidor a contratarse. La cuenta de Inmueble, Maquinaria y Equipo involucran los equipos de oficina como la Licencia de Programa de Base de Datos. Todos los activos suman un total de 271, 160 soles.

En cuanto respecta al Estado de Ganancias y Pérdidas, se tienen los ingresos por dos fuentes como se mencionó anteriormente, de publicidad y comisiones principalmente. Las comisiones son de un 5% de ingresos para la plataforma y un 1% extra de costo para el pago de IGV, lo cual nos da un 6% de ingreso pero para fines del flujo, se calcula únicamente como

ingreso el 5% de ingreso por comisión. El crecimiento de eventos está basado en estacionalidades como aumento de eventos en fechas que involucran épocas de verano, fiestas patrias, día de la música criolla, *Halloween* y festividades como Navidad y año nuevo, como se puede ver en los porcentajes del Anexo de Eventos (Ver Anexo Q). Por otro lado, los ingresos también se rigen por factores como el crecimiento económico peruano (+4.1%), un crecimiento de ventas de entradas (+2.9%), la valoración de la música en vivo como principal motor de la industria musical (hasta +14% en algunos países), gasto global en música aumenta (+2% anual), además una tasa de crecimiento anual en la industria musical en vivo (+3%), aumento de consumo de música digital y música móvil de 5.8% en mercados emergentes (PWC, 2014). Finalmente, la industria musical está empezando a utilizar cada vez más las TIC's y los mercados emergentes se establecen como lugares claves para festivales (Gestión). La composición de los eventos en función a su envergadura también se encuentra detallados dentro del Anexo "Ingresos y Eventos" (Ver Anexo P), donde se muestra también el porcentaje de ingresos que representa cada evento y por supuesto, la composición porcentual del total que representa cada tamaño de eventos dentro del total de los mismos. El aporte para poder aportar en estos eventos tendrá un monto mínimo, el cual se traduce en 10 soles.

Los costos fueron ejemplificados en la primera parte de esta propuesta de plan financiero y el impuesto a la renta no se paga hasta el final del segundo año puesto que la utilidad neta es negativa en el primer año. La depreciación sirve como escudo fiscal que luego permite que se reintegre en el Estado de Flujo de Caja. Así también se cuenta con una política de reinversión de las utilidades durante los 5 primeros años y un aporte social semestral constante durante los 4 primeros semestres para asegurar los pagos correspondientes y el correcto funcionamiento de la organización.

En cuanto respecta a la deuda, se comienza a pagar en el 3er semestre, haciendo que los flujos de caja para el accionista resulten positivos. Por otra parte, la inversión inicial permite que al inicio de las operaciones se tenga un saldo positivo que asegure las compras necesarias y a la vez, cubrir los posibles gastos del primer semestre.

Todos estos factores, permiten que el valor presente de la propuesta sea positivo y sea una opción de inversión atractiva con un valor presente positivo de S/. 383,111.52 soles, utilizando la tasa de descuento calculada previamente de 15.82%. Esto da finalmente, una tasa interna de retorno de 20%.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La industria musical en Lima actualmente carece de medios de financiamiento adecuados, no existe un mecenazgo cultural y tampoco cuenta con una formación (educación) completa en cultura tanto el ámbito privado como público. Los artistas pueden tener instrucción en el arte; sin embargo, la gran mayoría no maneja conocimientos suficientes en temas técnicos o de gestión que les permita llevar a cabo con éxito sus propuestas de la manera que quisieran. Es por ello, que la plataforma de *crowdfunding* busca menguar estas carencias a través no solo de un medio de financiamiento, sino de brindar la oportunidad para que los actores de la industria musical se relacionen y compartan ideas con actores fuera de su industria, a fin de que puedan complementar el conocimiento y realizar proyectos que representen un mayor valor para la música y para el público.
- La viabilidad del proyecto se da principalmente por el hecho de que los eventos en Lima suelen suceder a menudo y en una gran variedad, existen actores que los promueven y en cuanto a su realización, una característica encontrada en las entrevistas, es que el núcleo creativo no suele usar financiamientos del sistema bancario porque la industria cultural, incluida la industria musical, es percibida con riesgo. Entonces, la alternativa de un financiamiento masivo a través de la plataforma resulta atractiva como fue corroborado en entrevistas realizadas como trabajo de campo.
- Ante el difícil acceso a los métodos tradicionales de inversión de capital de riesgo, el limitado financiamiento por parte de las entidades privadas a proyectos culturales al considerar que no responden ni favorecen su lógica económica; y el escaso y burocrático apoyo gubernamental, surge como una alternativa para el financiamiento de proyectos culturales el modelo de negocio de *crowdfunding*. Este modelo resulta factible y aplicable a la industria cultural, ya que esta no se rige bajo únicamente bajo una lógica económica donde los actores esperan una retribución o rentabilidad; sino, ellos también son motivados por valores intrínsecos como las emociones y el fanatismo, factor que los movería a financiar (o apoyar) la propuesta con el fin de que esta se lleve a cabo y ver que el artista prospera.
- Al combinar el *crowdfunding* con cultura, plasmarlo en una plataforma, e interrelacionarlo con los distintos actores como productores de eventos, managers, artistas, dueños de locales y otros actores fuera de la industria de eventos musicales (Por ejemplo, diseñadores, publicistas, contadores, analistas de sistemas, etc.); surge una

sinergia que logra resultados viables y permite dotar de valor al proyecto. En este sentido, este modelo representa una herramienta estratégica que brinda a los actores el acceso no solo al financiamiento, sino a la vez les ofrece un medio de difusión de sus propuestas, facilita la generación de público y lo fideliza, permite la innovación en la propuesta, favorece el fortalecimiento y la expansión de la red de contactos, promueve el trabajo colectivo de manera multidisciplinaria y permite la validación de la idea antes de su finalización.

- El vínculo entre *crowdfunding* e industrias culturales no es nuevo en el mundo; plataformas como Kickstarter e Indiegogo reciben proyectos desde Latinoamérica. Por su parte, Perú como país cuenta con una posición expectante frente a la dinámica tecnológica que se desarrolla en la región. Países como Argentina, Colombia, Chile han empezado hace algunos años a buscar mejoras de negocios con soluciones que tengan que ver con plataformas virtuales; entre ellas, el *crowdfunding* como modelo de negocio y como potenciador a proyectos. Es importante mencionar, también, el crecimiento de las industrias culturales en la región latinoamericana y su búsqueda por surgir en los diferentes circuitos en los que se desenvuelven (industria editorial, cinematográfica, musical, etc.). El intercambio de experiencias, el *benchmark* de países cercanos a Perú y su posición expectante permiten que una propuesta de plataforma de *crowdfunding* pueda ingresar al mercado peruano y, exclusivamente, Lima al inicio.
- Un factor importante a considerar, es la estrategia del Océano Azul. Al no tener competencia efectiva en el modelo de *crowdfunding*, se puede aprovechar la condición de un mercado con competencia mínima (incluso, se puede hablar de un mercado totalmente nuevo en Perú) para conseguir una mayor cartera de clientes, que contribuyen a los ingresos de la plataforma en sí y el desarrollo cultural en Lima.
- Como es de notar, los costos de implementación de una plataforma son relativamente altos en un inicio; sin embargo, al utilizar alternativas como el servidor dedicado, permite que en un primer momento se pueda pagar menos y a lo largo de los semestres, se distribuyan estos costos, lo cual contribuye también con la viabilidad del proyecto. Posteriormente, el poder comprar un servidor se hace posible gracias al funcionamiento e ingresos de la plataforma.
- La pre-campaña y el primer semestre son fundamentales para que la plataforma se pueda auto-sostener en una etapa posterior. Es por esto que, durante estos primeros seis meses, se plantea una estrategia agresiva para conseguir que el núcleo creativo pueda colocar el número de eventos necesario para que se dé el posterior crecimiento esperado. Esta estrategia agresiva de búsqueda, doble filtrado, consultorías y campañas de difusión es lo

que permite que la plataforma pueda obtener una cantidad de ingresos que logren la viabilidad del proyecto. Se busca ser una propuesta fuerte y contundente desde los primeros pasos.

2. Recomendaciones

- Durante la investigación se encontró el problema de que a nivel nacional no se contaba con información clara y organizada así como de data numérica respecto a la industria cultural en el Perú. Es por ello que se propone que a través de la plataforma se pueda consolidar información acerca de los eventos musicales realizado en el año, los montos recaudados por estos, el tipo de evento realizado (pequeño, de nicho, festival, etc.), la cantidad de público asistente y toda información relevante que permita dilucidar las características y el entorno de la industria musical en el país. Con esto se busca generar una contribución al desarrollo de la industria musical a partir del tratamiento de la información para generar nuevos proyectos, iniciativas e, incluso, políticas públicas.
- Debido a que el núcleo creativo en la mayoría de ocasiones está conformado por actores de la industria musical, se recomienda que los especialistas en *crowdfunding* tengan una constante capacitación en el modelo de negocio y en temas de gestión a fin de que puedan mitigar la falta de ciertos conocimientos por parte de los actores. Asimismo, se recomienda trabajar con personas con experiencia en la industria musical para que puedan ser un guía con conocimiento previo de la industria; que entienda terminologías, que entienda la dinámica desde otro punto de vista (no sólo económico), que genere contactos y relaciones importantes, y que tenga la capacidad de generar nuevas propuestas que ayuden al desarrollo de la industria musical local y de Stereo Masivo.
- En el país, los medios de comunicación se han enfocado por años en trabajar únicamente con grandes artistas internacionales y con artistas comerciales nacionales; muchas veces, brindándole poca o nula atención a las nuevas propuestas musicales que han aparecido. Lamentablemente, esto ha venido menoscabando la industria musical en el país y frenando la aparición de nuevas ideas y proyectos. Es por ello que se recomienda que a partir de la plataforma, las nuevas iniciativas musicales tengan un espacio de exposición donde puedan hacerse conocidas, se pueda diversificar la oferta musical en el país, y tener acceso a propuestas variadas que incrementen el valor cultural que la música puede ofrecer. Esto se lleva a cabo en cuanto propuestas dentro de la plataforma como una futura radio Stereo Masivo que promueva la música de los artistas presentes en los proyectos, temáticas que capten cada vez mayores gustos musicales hasta llegar al nivel de tener opciones de proyectos en los cuales los consumidores – financiadores puedan

elegir por cuál proyecto debe presentarse en la plataforma; una especie de votación para que sean ellos mismos sean quienes elijan qué artistas, en qué locales, qué complementos debe presentar un proyecto a partir de las opciones puntuales que les brinde Stereo Masivo a partir de los niveles de financiamiento que se necesiten. Por ejemplo; Stereo Masivo propone que por recaudar s/.12,000, un cierto actor de la industria musical (coordinado previamente), pueda presentar un evento de la banda “X” en una fecha y un local específico; sin embargo, por s/.15,000 se puede presentar a la banda “Y” en otra fecha y un local distinto, también. Los consumidores – financiadores pueden votar y decidir cuál va a mostrarse en Stereo Masivo. A su vez, se genera una campaña de captación de público y generación de seguidores.

- Se busca erradicar esta separación entre valor cultural y valor económico que muchos grupos de interés aún mantienen en el Perú. En primer lugar, se recomienda que a través de la plataforma se muestre que una iniciativa cultural también puede seguir una lógica económica y que ambos no son mutuamente excluyentes (se necesita el dinero para poder llevarlo a cabo, y obtener ingresos no desnaturaliza el fin cultural de un proyecto). Asimismo, se recomienda orientar a los actores internos y externos a la industria musical, para que las propuestas musicales no sean vistas como *hobbies* y puedan muchas veces verse frustradas por la falta de ingresos; sino, que sea una forma de trabajo que merece obtener ingresos por el esfuerzo y los recursos invertidos para que puedan planificarse en el largo plazo. La idea es que el éxito en Stereo Masivo, los lleve a que puedan fidelizar con la plataforma y el modelo de negocio; que les ayude a desarrollar sus proyectos.
- Por parte de herramientas y usabilidad de la plataforma; se tiene que el interfaz de Stereo Masivo debe ser amigable y fácil de entender; con un diseño atractivo a la vista. Se sugiere tener recursos visuales como imágenes y videos tanto para explicar el modelo de crowdfunding, la dinámica de la plataforma en sí y los proyectos. Por parte de los medios de pago, la recomendación pasa por incluir más bancos dentro de los mecanismos de pago (no sólo contar con el BCP ya que puede tener algún error de sistema). Es importante tener como punto fuerte el dinamismo y participación activa en la plataforma para incentivar a las personas (núcleo creativo y consumidores) que se mantengan el mayor tiempo posible en la misma, que generen más tráfico y que se interesen en algún proyecto.
- En el tema de promociones y marketing; la presencia de marca, recordación y posicionamiento de la misma es sumamente importante desde el comienzo. Para esto, la etapa de pre campaña es la mejor fuente de generación de seguidores, contactos y consumidores; sin embargo, así como se busca generar gran expectativa, se tiene que

corresponder desde la plataforma con propuestas interesantes e innovadoras. Teniendo un público ya cautivo, se puede manejar el tema de promociones por precios y recompensas. Adicionalmente, se puede manejar la opción de trabajar con auspiciadores referidas al sector musical (sin que afecte la imagen y credibilidad de la plataforma) para generar publicidad y promociones conjuntas. Finalmente, una forma de apalancamiento interesante es siempre contar con personajes conocidos por el público que lleven la marca a cada vez más personas (considerando el *target* de Stereo Masivo para elegir a los personajes).

- El punto que va a hacer viable el éxito de los proyectos dentro de Stereo Masivo es el funcionamiento de las personas en sus diferentes puestos. Los Especialistas en *Crowdfunding* deben recibir capacitaciones constantes, buscar alternativas de negocios, captar nuevos actores en el núcleo creativo y ser la cara visible de Stereo Masivo en diferentes eventos donde se quiera establecer la marca. Asimismo, es importante como sugerencia la vinculación de personas dentro de la plataforma con la industria musical; es decir, que haya persona en cargos de Stereo Masivo (principalmente, se sugiere “Especialistas de *Crowdfunding*” o “Coordinador de Marketing y Acceso”) que tengan o hayan tenido vínculos con la industria musical ya que esto genera credibilidad, contactos y una imagen no sólo comercial frente al núcleo creativo y consumidores.
- Stereo Masivo debe evaluar el ingreso posterior a otras ciudades importantes de Perú; para esto, debe considerar estudios cualitativos similares a los realizados para su inicio de operaciones en Lima. Además; la data que se busca compilar sobre las actividades, puede ser de gran utilidad para decidir su ingreso a otras ciudades.

REFERENCIAS

- Aconccia, V. (30 de julio de 2015). *Guía básica de crowdfunding*. Recuperado de Vanacco Crowdfunding Consultant: <https://vanacco.com/guia-plataformas-de-crowdfunding/>
- Albornoz, L., & Herschmann, M. (2012). De las majors a los barrios musicales? Apuntes sobre la industria de la música en Iberoamérica. (F. Telefónica, Ed.) *TELOS (Cuadernos de comunicación e Innovación)*, 1-10.
- Alfaro, S. (2013). Negocio en directo: Historia y nueva economía de los conciertos de música andina en lima. En C. Aguirre, & A. Panfichi, *Lima, siglo XX. Cultura socialización y cambio* (págs. 297-325). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- (s.f.). La industria peruana de la música en tiempos digitales. Lima, Perú. Recuperado de La industria peruana de la música en tiempos digitales.
- Alonso de Magdaleno, M., & García García, J. (2014). Crowdsourcing: la descentralización del conocimiento y su impacto en los modelos productivos y de negocio. *Cuadernos de Gestión*, 14(2), 33-50.
- Anderson, C. (10 de agosto de 2014). *Mercados: Gestión*. Recuperado de Gestión: <http://gestion.pe/mercados/industrias-culturales-peru-representan-us-4720-millones-segun-ceplan-2105232>
- Andina. (5 de Mayo de 2011). Las ventas de CD originales sumarían US\$ 1.5 millones este año. *Gestión*. Recuperado de Diario Gestión.
- Asociación Peruana de Investigación de Mercado (2013). *Niveles socioeconómicos 2013*. Lima.
- Bandtastic. (2012). *Entrevista a Bandtastic, plataforma de Crowdfunding para conciertos*. Entrevista por Alan Lazalde. Recuperado de <http://hipertextual.com/2012/10/entrevista-a-bandtastic-plataforma-de-crowdfunding-para-conciertos>
- Bannerman, S. (2013). Crowdfunding Culture. *Wi Journal of Mobile Media*. 7. Recuperado de <http://wi.mobilities.ca/crowdfunding-culture/>
- Barabas, R. (2012). Crowdfunding: Trends and Developments Impacting Entertainment Entrepreneurs. *NYSBA Entertainment, Arts and Sports Law Journal*, 23(2).
- BBVA Research. (2014). Crowdfunding en 360°: alternativa de financiación en la era digital. *Observatorio Economía Digital*.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2012). *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*.
- Benjamin, W. (2003). *La obra de arte de la reproductibilidad técnica*. México DF: Itaca.
- Bustamante, E., & Zallo, R. (1988). *Industrias Culturales en España (grupos multimedia y transnacionales)*. Madrid: Editorial Akal.
- Colombo, M., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2014). *Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding*. Baylor University.

- Conolly, M., & Krueger, A. (2005). *Rockonomics: The economics of popular music*. Princeton.
- Constitución política del Perú [Const.] (1993). Recuperado de <http://goo.gl/ftqEbi>
- CPI, C. p. (2013). *Perú: Población 2013*. Lima.
- Crowdsourcing.org. (2012). *Crowdfunding Industry Report. Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms*. Research Report.
- Dans, E. (2006). Cambios en la industria musical. *PCactual* . 182 . 34-38. Recuperado de http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/musica-pca.pdf
- Dubber, A. (2013). *Music in the digital age. Making sense of the commerce & culture of popular music*. Leanpub.
- Ernst & Young Global Limited. (2014). *Size and scope of the live performance Industry. Live performance australia*.
- Gambitious. (2015). Recuperado de <http://www.gambitious.com/>
- García Canclini, N. (2002). *Las industrias culturales y el desarrollo de los países americanos*.
- Getino, O. (2006). El cine entre lo "universal" o lo "universal situado". *Revista Pensar Iberoamerica*.
- Goldblatt, J. (2002). *Special events. Twenty-first century global event management*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Goteo. (2015). Recuperado de <https://goteo.org/>
- Herrero, T. (2015). *Cuando la cultura encontró a la tecnología*. Recuperado de <http://blogthinkbig.com/cuando-la-cultura-encontro-la-tecnologia/>
- Higgs, P., Cunningham, S., & Bakhski, H. (2008). *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*. Londres: National Endowment for Science, Technology & the Arts (NESTA).
- Horkheimer, M., Adorno, T. (1988) La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. En: *Dialéctica del iluminismo*. Sudamericana. Buenos Aires.
- Ibermúsicas. (s.f.). *Ibermúsicas*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2015, de Ibermúsicas: <http://www.ibermusicas.org/>
- International Federation of the Phonographic Industry [IFPI]. (2012). *Recording industry in numbers. The recorded music market in 2011*.
- Indiegogo. (2015). Recuperado de www.indiegogo.com
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) [INEI]. *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima.
- (2015). *PERÚ: Mujeres y hombres que usan Internet, según ámbito geográfico*. Lima.
- (2015). *PERÚ: Mujeres y hombres que usan Internet, según grupos de edad y ámbito geográfico*. Lima.

- INFOARTES. (Sin fecha). *INFOARTES es el Sistema Nacional de Gestión de la Información y el Conocimiento de las Artes en el Perú*. Recuperado de <http://goo.gl/G78UhN>
- InfoCrowdsourcing*. (2014). Recuperado de <http://www.infocrowdsourcing.com/plataformas/>
- Inga, C. (2015). Conciertos en Perú: la apuesta por más festivales y nichos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/conciertos-peru-apuesta-mas-festivales-y-nichos-noticia-1831873>
- Isella, F. (2015). El ecosistema de la industria musical. Acción y profesionalismo para asumir el mejor momento de la música. En M. d. Nación, *Guía rec. Claves y herramientas para descifrar el ecosistema actual de la música* (págs. 34-46). Buenos Aires.
- Izquierdo Castillo, J. (2007). Distribución y exhibición cinematográficas en España. Un estudio de situación del negocio en la transición tecnológica digital (Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, España). Recuperado de <http://goo.gl/RJGKc7>
- Jimenez, W. (24 de Agosto de 2015). *Red nacional de música...del cantante al sonante*. Recuperado de Suenaindustria: <http://suenaindustria.com/2015/08/24/red-nacional-de-musica-del-cantante-al-sonante/>
- Kickstarter*. (2015). Recuperado de <https://www.kickstarter.com/>
- Kifund*. (2015). Recuperado de Projeggt: <http://www.projeggt.com/kifund/>
- Koster, A. (2008). The emerging music business model: Back to the future? *Journal of business case studies* , 17-22.
- Krueger, A. (2004). *The Economics of Real Superstars: The market for rock concerts in the material World*. Princeton: Princeton University and NBER.
- Lanzafame, F., Quartesan, A., & Romis, M. (2007). *Las industrias culturales en américa latina y el caribe: desafíos y oportunidades*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1156165>
- León, V. (2015). Las industrias culturales son vitales para el desarrollo. *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/noticias/industrias-culturales-son-vitales-desarrollo>
- Lizarzaburu, J. (2012). Cultura a la deriva: ¿Qué fue de la ley de mecenazgo? *Tandem.pe*. Recuperado de: <http://tandem.pe/2012/cultura-a-la-deriva-que-fue-de-la-ley-de-mecenazgo/>
- López, O., & Amaya, S. (2002). *Panorama de las industrias culturales en Latinoamérica. Dimensiones económicas y sociales de las industrias culturales*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Manners, B., Kruger, M., & Saayman, M. (2015). Different venues, different markets, different experiences: Evidence from live music performances in South Africa. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 61-82.
- (2015). Managing a live music performance: A supply-side analysis. *Acta Commercii*.

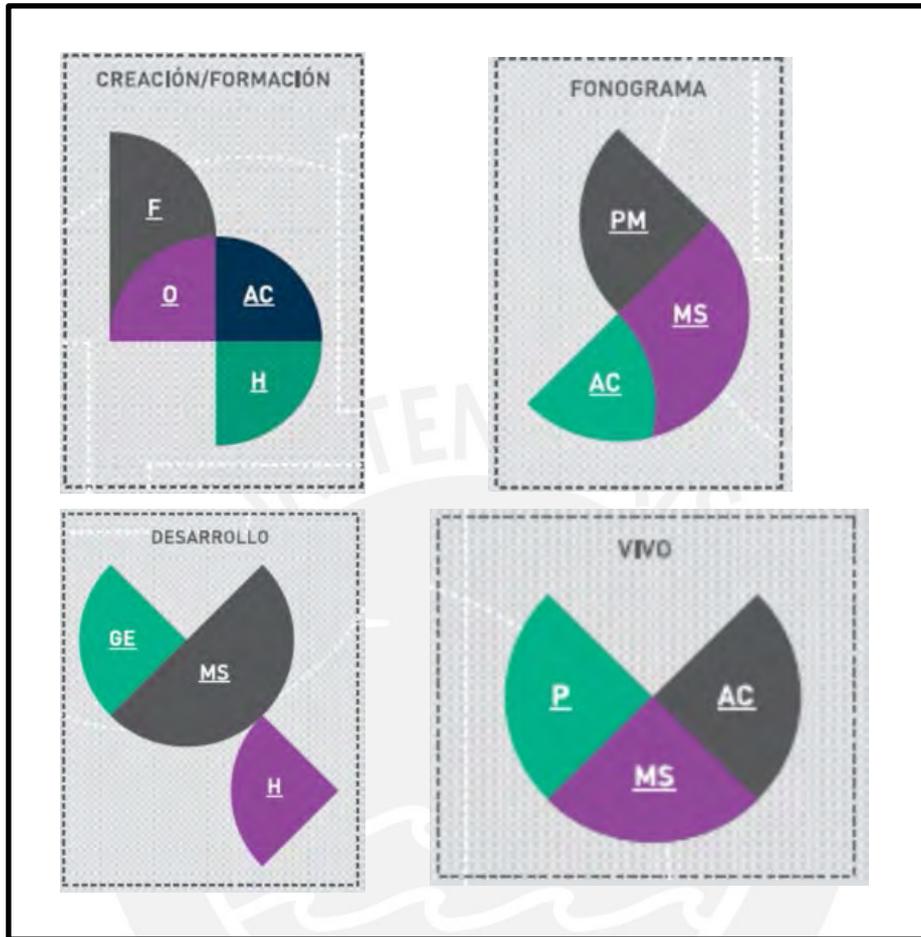
- Martínez, C. (21 de Julio de 2015). *Industria Musical*. Recuperado de <http://industriamusical.es/la-industria-discografica-europea-y-el-streaming-crecen-en-2015/>
- Martinez-Cañas, R., Ruiz-Palomino, P., & Pozo-Rubio, R. (2012). Crowdfunding and Social Networks In The Music Industry: Implications For Entrepreneurship. *International Business & Economics Research Journal*, 11 (13).
- Ministerio de Cultura. (2013). Puntos de Cultura. *Puntos de Cultura*. Recuperado de <http://www.puntosdecultura.pe/>
- Miranda, Ó. (11 de Octubre de 2015). La hora de los festivales. *La República*.
- Mollick, E., & Nanda, R. (2015). *Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts*. Harvard Business School.
- Nagle, P., & Roche, C. (2013). *Equity Crowdfunding for the Arts & Creative Industries*.
- Natali, M. (2011). Un primer acercamiento a la industria de la música en Argentina. *Anuario Andino de Derechos Intelectuales*, 151-172.
- Novoa, J. (2014). Kickstarter supera la barrera de los mil millones de dólares aportados por los usuarios. *GenBeta*. Recuperado de <http://www.genbeta.com/web/kickstarter-supera-la-barrera-de-los-mil-millones-de-dolares-aportados-por-los-usuarios>
- Ordanini, A., Miceli, L., & Marta, P. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22, 443-470.
- Palomino Gómez, D. F., & Rivas Echarri, M. G. (s.f.). Nuevas Tecnologías en el Mercado Financiero: Dinero Electrónico y Crowdfunding. *Derecho & Sociedad*, 217 - 224.
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo; Naciones Unidas; Unesco. (2014). *Informe Sobre la Economía Creativa Edición Especial 2013. Ampliar los Cauces de Desarrollo Local*. México DF.
- Portugal, N. (2012). "El 75% de los espectáculos fracasa y se pierde mucho dinero". *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/75-espectaculos-fracasa-y-se-pierde-mucho-dinero-2012231>
- (2013). "Nosotros no cerramos auspicios para un show, sino por tres o cinco años". *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/nosotros-no-cerramos-auspicios-show-sino-tres-cinco-anos-2081936>
- Projegt*. (2015). Recuperado de www.projegt.com
- Pulgarín Molina, S. A., & Rivera R., H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 89-114.
- Qingjun Meng, X. (2015). Puzzles about the "Crowdfunding" in Cultural Industry and Its Ecological Countermeasures. *Open Journal of Social Sciences*, 7-14.
- Quero, M., & Ventura, R. (2014). Análisis de las Relaciones de Co-creación de valor. Un estudio de casos de crowdfunding. *Universia Business Review*, 128-143.

- Rallet, A., & Rochelandet, F. (2014). *Crowdfunding and the valorisation of cultural goods: Towards greater cultural diversity?* Paris: Université Sorbonne Nouvelle.
- Rey, M. (3 de marzo de 2015). *Economía: Radio Programas del Perú*. Recuperado de Radio Programas del Perú: <http://rpp.pe/economia/economia/peru-es-la-quinta-economia-con-mayor-empresariado-en-el-mundo-noticia-776897>
- Rey, G. (2010). Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo. En G. Rey, *Industrias Culturales, Creatividad y Desarrollo* (págs. 82 - 100).
- Riveros Vásquez, C. C. (2012). Formas de organización de las escenas musicales alternas en Lima. El caso de las bandas ska del bar de Bernabé (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/WXcK1D>
- (Sin Fecha). *Reflexiones acerca de las escenas musicales alternas en Lima: Acerca de opciones para la profesionalización de la autogestión, la realización de conciertos y la aparente oposición entre sostenibilidad y contenido*. Lima. Recuperado de <http://goo.gl/poJuWO>
- Rodriguez de las Heras Ballel, T. (2013). El crowdfunding: una forma de financiación colectiva, colaborativa y participativa de proyectos. *Pensar en Derecho*, 3, 99-123. Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/el-crowdfunding-una-forma-de-financiacion-colectiva-colaborativa-y-participativa-de-proyectos.pdf>
- RPP noticias. (17 de Enero de 2013). *Ley mecenazgo para pagar impuestos financiando proyectos culturales*. Recuperado de RPPnoticias: <http://rpp.pe/cultura/literatura/ley-mecenazgo-para-pagar-impuestos-financiando-proyectos-culturales-noticia-558926>
- Ruano, S. (2007). Las industrias culturales: El negocio de la era digital. *Razón y Palabra*, 56, Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/sruano.html>
- Saavedra, M. (10 de Julio de 2016). La estafa en la era del Internet. *El Comercio*, p. 18.
- Schultz, M. (2009). Live performance, copyright, and the future of the music business. *University of Richmond law review*, 685-764. Recuperado de <http://goo.gl/BDpcDy>
- Superintendencia de Mercado de Valores. (2014). *El crowdfunding mediante la emisión de valores o aportes de capital a través de plataformas de internet no está autorizado*. Lima.
- Texto Unico Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral , DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR (27 de Marzo de 1997).
- Throsby, D. (2008). *Economía y cultura*. México DF: Ediciones Akal.
- Tomczak, A., & Brem, A. (2013). A conceptualized investment model of crowdfunding. En *Venture Capital* (págs. 335-359). Nürnberg: Department of Idea and Innovation Management, Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1982). *Cultural industries: A challenge for the future of culture*. Paris: Imprimerie de la Manutention.

-
- (2006). *Comprender las industrias creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. Global Alliance for Cultural Diversity.
-
- (2007). *Statics on cultural industries. Framework for the elaboration of national data capacity building projects*. Bangkok.
-
- (2009). *Marco de estadísticas culturales de la Unesco 2009*. Montreal: Instituto de estadística de la Unesco.
-
- (2013). *Informe sobre la economía creativa*. Nueva York.
-
- (2014). *Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Manual Metodológico*. Paris: MH Design.
- Unesco, Ministerio de Cultura del Perú. (Sin fecha). *Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Resumen analítico de Perú*.
- Universo Crowdfunding. (20 de Diciembre de 2012). Recuperado de <http://www.universocrowdfunding.com/crowdfunding-cine-kifund/>
- Velasco, J. (24 de Julio de 2013). Crowdfunding, mecenazgo y colaboración en red. *Think Big*. Recuperado de <http://blogthinkbig.com/plataformas-de-crowdfunding/>
- Victorio, C. (2014) Comercio electrónico 2013. Arellano Marketing. Lima.
- Wainszelbaum, N. (2015). Festivales y circuitos musicales. De escenarios a la plataformas de circulación y visibilidad. En M. d. Nación, *Guía rec. Claves y herramientas para descifrar el ecosistema actual de la música* (págs. 201-214). Buenos Aires.
- Wikström, P. (2014). La industria musical en una era de distribución digital. *Open Mind*. Recuperado de BBVA Open Mind: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/?fullscreen=true>
- Willems, W. (2013). What characteristics of crowdfunding platforms influence the success rate. An empirical study into relevant determinants in order to explain differences in success rates between crowdfunding platforms world wide (Tesis de maestría. Erasmus Universiteit Rotterdam. Rotterdam, Holanda).
- Yúdice, G. (1999). *Las Industrias Culturales en la Integración Latinoamericana*. Buenos Aires.
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Ediciones Akal.

ANEXOS

Anexo A: Dimensiones del ecosistema de la industria musical



Fuente: (Isella, 2015)

F: Formación

O: Obra, compositor, autor

AC: Actores complementarios

H: Herramientas

PM: Producción Musical

MS: Medios y Servicios

GE: Gestión Estratégica

H: Herramientas

P: Producción

Anexo B: Comparativo de las plataformas de *crowdfunding* a nivel internacional

Plataformas	Admisión de Proyectos	Categorías	Modalidad de Ingresos	Vigencia
Kickstarter	Estudio previo sobre los proyectos	Diversas	5% del proyecto que llega a la meta	Activa
Indiegogo	Recepción de todo tipo de proyectos	Diversas	5% del proyecto que llega a la meta	Activa
Projeggt	Recepción de todo tipo de proyectos	Diversas	5% - 10% (si es que se contrata consultoría de Projeggt)	Inactiva
Goteo	Solo algunos proyectos	Impacto social, medioambiente	8% de lo recaudado	Activa

Anexo C: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA			
PROBLEMA GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	METODOLOGÍA
<p>Pregunta de problema</p> <p>¿Stereo masivo es una plataforma susceptible de captar proyectos de eventos musicales y potenciales aportantes para estos a través de <i>crowdfunding</i>?</p>	<p>Stereo Masivo es la alternativa que mejor cubre las necesidades de los gestores culturales actualmente bajo el modelo de <i>crowdfunding</i> y los atributos que este representa (financiamiento, diversificación de riesgo, difusión, red de contactos, validación de la idea, trabajo colectivo, innovación en la propuesta y generación de público)</p>	<p>Determinar si existe un mercado potencial para una propuesta de plataforma de <i>crowdfunding</i> enfocada en eventos musicales en Lima</p>	<p>Tipo de estudio</p> <p>El estudio en su totalidad es de tipo cualitativo. Se ha determinado la aplicación de entrevistas semi estructuradas para los actores de la industria musical limeña y <i>focus groups</i> para los potenciales aportantes.</p>
<p>Problema</p> <p>Los gestores culturales tienen poco conocimiento sobre herramientas de gestión que les permita potenciar sus proyectos. Asimismo, no tienen un financiamiento y alcance de público suficiente para que puedan ser sostenibles en el tiempo.</p>		<p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar cuál es la situación actual de cada tipo de actor de la industria musical en Lima considerado (Artista, manager y productor) respecto de cada uno de los atributos que supone el modelo de <i>crowdfunding</i>.</p> <p>Conocer la percepción que cada actor tiene acerca de la importancia de cada atributo de <i>crowdfunding</i> aplicado a su conocimiento de la industria de eventos musicales en Lima.</p>	

		<p>Identificar la relación con eventos musicales que tienen los potenciales aportantes y su acercamiento con plataformas virtuales de bienes y servicios.</p> <p>Obtener "insights" por parte de actores de la industria musical y de los potenciales aportantes para la implementación de Stereo Masivo.</p>	<p>puede conocer la susceptibilidad que tienen las personas para hacer uso del <i>crowdfunding</i> desde su participación como aportantes o gestores culturales.</p> <p>Descriptivo</p> <p>El estudio recoge las experiencias, características e intereses particulares respecto de los atributos de <i>crowdfunding</i> planteados y la industria musical que cada grupo tiene. Esto permite conocer si hay similitudes o diferencias entre grupos que pueda cubrir Stereo Masivo.</p>
--	--	---	--

Anexo D: Datos de entrevistados

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	GRUPO DE INTERÉS AL QUE PERTENECE (ACTORES)
BRUNO MACHER	SABOR Y CONTROL	ARTISTA O BANDA
LUIS ALVARADO	BUH RECORDS	PRODUCTORA
PEPITA GARCÍA MIRO	CERNÍCALO	PRODUCTORA
CHRIS FERIA	LOS RUMBEROS DEL CALLEJÓN	PRODUCTORA
LIONEL IGERSHEIM	SELVÁMONOS	MANAGER/PRODUCTORA
OMAR CÓRDOVA	CULTURA SONORA	PRODUCTORA
HUGO TOLENTINO, MARTÍN ROMERO	LIVERTY ENTERTAINMENT	PRODUCTORA
DANIELA JUÁREZ	LA MENTE	MANAGER
SHARON SALAZAR	VIEJA SKINA	MANAGER
AMARU CHAMPI	RAVELERS	ARTISTA O BANDA
BRIAN TOPHAM, DIEGO SALCEDO, PATRICIO RUIZ	THE DEEP SEA MONSTER	ARTISTA O BANDA

Anexo E: Preguntas por atributo

ATRIBUTOS DEL MODELO DE CROWDFUNDING	PREGUNTAS RELACIONADAS A LOS ATRIBUTOS DEL MODELO DE CROWDFUNDING A REALIZARSE EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN	¿Cómo percibe la industria de eventos musicales en Lima actualmente?
	¿Cuáles crees que son las principales deficiencias y fortalezas?
	¿Cuáles son los últimos proyectos (eventos) que has realizado o en los que has participado? [En caso no haya realizado el evento, pedir que especifique su forma de participación]
	¿Qué dificultades/limitaciones has podido notar (si es que las ha encontrado) en estos últimos proyectos que mencionas? ¿Han sido fáciles de resolverse?
ACCESO A FINANCIAMIENTO	¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza?
	¿El financiamiento se realiza con capital propio o se consigue de terceros?
	¿Conoce otras fuentes de financiamiento diferentes a las que suele utilizar?
	Al realizar eventos, ¿Conseguir financiamiento es un proceso fácil o complicado?
	A raíz de lo anterior, ¿Percibe que la misma situación se aplica para el resto de actores dentro de la industria de eventos musicales?
DIFUSIÓN	Al momento de realizar la difusión de eventos musicales, ¿Qué medios de difusión utiliza?
	De acuerdo a lo anterior. ¿Qué medio de difusión considera que es el más efectivo para los eventos musicales que realiza? ¿Por qué?
RED DE CONTACTOS	Para la actividad que usted realiza dentro de la industria de eventos musicales. ¿Considera importante o no manejar una red de contactos?
	¿Qué beneficios le otorga el trabajo con una red de contactos?
	¿Cree que existe alguna dificultad para desarrollar una red de contactos adecuada?
VALIDACIÓN DE	Al momento de organizar un evento musical, ¿consulta previamente con alguien más su propuesta antes de llevarla a cabo / presentarla?

LA IDEA	De acuerdo a lo anterior, en caso consultara con alguien más ¿con quienes lo consulta?
	¿Cuáles son las razones por las que realiza dicha consulta?
TRABAJO COLECTIVO	¿Considera que la red de contactos (conversada previamente) tiene algún impacto de colaboración sobre su evento?
	¿A través de qué medios obtiene colaboración para su evento?
	¿Considera que existe algún área en la realización de su evento (definición de costos, definir precios de entradas, logística, publicidad, marketing) que no está siendo cubierta actualmente?
INNOVACIÓN EN LA PROPUESTA	Al momento de organizar un evento musical, ¿Considera que la innovación en la propuesta es un elemento importante?
	¿Considera que los eventos realizados son propuestas innovadoras para la industria de eventos musicales en Lima?
	Según lo anterior, ¿Cómo cree usted que se puede generar mayor innovación en las propuestas de eventos musicales?
	¿Considera que la innovación en eventos musicales es bien recibida por el público limeño?
GENERACIÓN DE PÚBLICO	¿Cuáles son los medios mediante los cuáles consigue más seguidores para la propuesta de evento musical que realiza?
	¿Considera usted que esta es una actividad importante o no para el desarrollo de un evento musical? ¿Por qué?
	A partir de lo anterior, ¿qué cree usted que es necesario para poder conseguir un mayor número de público seguidor de un evento musical a realizarse?
PRECISIONES ADICIONALES POSTERIOR A LA ENTREVISTA	Identificar cuáles de los 8 atributos son aquellos que más valora, en caso no quede claro preguntar: De los siguientes elementos: Acceso a financiamiento, difusión, innovación en la propuesta, red de contactos, diversificación del riesgo, generación de público, validación de la propuesta previa y trabajo colectivo, ¿Cuáles son los que más valora?

Anexo F: Pauta de entrevista semi estructurada

Pauta de entrevista

[Se solicita el permiso para grabar la entrevista]

Introducción

Buen@s (días, tardes, noches), gracias por el tiempo que nos brinda para esta entrevista. Somos alumnos de la FGAD en la PUCP: Diego Garcilazo, Diego Fernández, Marlio Vásquez e Irma Morales.

Cuéntenos un poco, ¿cuál es su nombre? ¿Qué edad tiene? ¿A qué organización [puntualizar de acuerdo a la investigación previa] pertenece? ¿Cuáles son las principales funciones de esta? ¿Qué rol cumples dentro de la organización a la que pertenece? Además de este rol, ¿te dedicas a alguna otra actividad fuera de la industria musical?

Explicación

Como parte de nuestra tesis de licenciatura, estamos desarrollando una investigación acerca de la industria musical en Lima metropolitana; específicamente, la situación actual de los eventos musicales y sus actores involucrados. Por ello, en base a su experiencia en este rubro, queremos realizarle esta entrevista.

En esta etapa de la investigación, queremos contar con su participación en esta entrevista con la finalidad de obtener información relevante sobre el tema. La entrevista será utilizada únicamente para fines académicos; por lo cual, quisiéramos saber si es posible contar con su consentimiento para el citado y uso de la información que nos brinde que será publicada en la investigación [se entrega el documento de consentimiento informado para su firma].

- 1.- ¿Cómo percibe la industria de eventos musicales en Lima actualmente?
¿Cuáles crees que son las principales deficiencias y fortalezas?
- 2.- ¿Cuáles son los últimos proyectos (eventos) que has realizado o en los que has participado?
[En caso no haya realizado el evento, pedir que especifique su forma de participación]
- 3.- ¿Qué dificultades/limitaciones has podido notar (si es que las ha encontrado) en estos últimos proyectos que mencionas? ¿Han sido fáciles de resolverse?

Acceso a financiamiento

- 1.- Cuando realiza un evento musical de manera propia, ¿El financiamiento se realiza con capital propio o se consigue de terceros?
- 2.- En caso se utilicen fuentes de financiamiento de terceros, ¿Podría explicar cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza?
- 3.- A parte de las fuentes de financiamiento que utiliza ¿Conoce algún otro tipo de financiamiento? ¿Por qué no lo utiliza?

4.- Al realizar eventos musicales, ¿considera que el acceso a financiamiento es un proceso complicado o sencillo? ¿Por qué?

5.- A partir de lo conversado anteriormente, ¿Percibe que la misma situación se aplica para el resto de actores dentro de la industria de eventos musicales?

Difusión

1.-Al momento de realizar la difusión de eventos musicales, ¿Qué medios de difusión utiliza?

2.- De acuerdo a lo anterior. ¿Qué medio de difusión considera que es el más efectivo para los eventos musicales que realiza? ¿Por qué?

Red de contactos

1.- Para la actividad que usted realiza dentro de la industria de eventos musicales. ¿Considera importante o no manejar una red de contactos?

2.- ¿Qué beneficios le otorga el trabajo con una red de contactos?

3.- ¿Cree que existe alguna dificultad para desarrollar una red de contactos adecuada?

Validación de la idea

1.-Al momento de organizar un evento musical, ¿consulta previamente con alguien más su propuesta antes de llevarla a cabo / presentarla?

2.- De acuerdo a lo anterior, en caso consultara con alguien más ¿con quienes lo consulta?

3.- ¿Cuáles son las razones por las que realiza dicha consulta?

Trabajo colectivo

1.- ¿Considera que la red de contactos (conversada previamente) tiene algún impacto de colaboración sobre su evento?

2.- ¿A través de qué medios obtiene colaboración para su evento?

3.- ¿Considera que existe algún área en la realización de su evento (definición de costos, definir precios de entradas, logística, publicidad, marketing) que no está siendo cubierta actualmente?

Innovación en la propuesta

1.- Al momento de organizar un evento musical, ¿Considera que la innovación en la propuesta es un elemento importante?

2.- ¿Considera que los eventos realizados son propuestas innovadoras para la industria de eventos musicales en Lima?

3.- Según lo anterior, ¿Cómo cree usted que se puede generar mayor innovación en las propuestas de eventos musicales?

4.- Considera que la innovación en eventos musicales es bien recibida por el público limeño

Generación de público

1.- ¿Cuáles son los medios mediante los cuáles consigue más seguidores para la propuesta de evento musical que realiza?

2.- ¿Considera usted que esta es una actividad importante o no para el desarrollo de un evento musical? ¿Por qué?

3.- A partir de lo anterior, ¿qué cree usted que es necesario para poder conseguir un mayor número de público seguidor de un evento musical a realizarse?

[Identificar cuáles de los 8 atributos son aquellos que más valora, en caso no quede claro preguntar: De los siguientes elementos: Acceso a financiamiento, Difusión, innovación en la propuesta, red de contactos, diversificación del riesgo, generación de público, Validación de la propuesta previa y trabajo colectivo, ¿Cuáles son los que más valora?]

Anexo G: Pauta de *Focus Group*

GUÍA DE *FOCUS GROUPS*

(Duración: 140 min)

OBJETIVO:

- Conocer la percepción y disposición a participar como aportantes dentro de la plataforma de *crowdfunding* para eventos musicales.

I. Presentación y establecimiento de la dinámica del *focus group*

Objetivo: Generación de *Rapport*

Tiempo:5´

Presentación de la moderadora y de las participantes, incluyen actividades y datos personales).

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Ocupación
- Intereses generales

Reglas de la dinámica grupal: Todos los comentarios son válidos, no hay respuestas buenas y malas, todas tenemos cosas importantes que aportar, respetar la opinión del otro

II. Distracción/Diversión de los participantes

Objetivo: Identificar de manera general cuáles son sus actividades al momento de querer distraerse o divertirse fuera de casa. Se busca el vínculo con las actividades en torno al ámbito musical

Tiempo:15´

Ahora, quisiera conocer sus principales actividades de distracción o diversión.

1. ¿Qué hacen en sus ratos libres? ¿En qué se distraen? ¿Qué hacen para divertirse?
2. De estas actividades ¿Cuáles las desarrollan fuera de casa? ¿Cuáles agregarían?
3. ¿En qué suelen gastar cuando salen?
4. ¿Suelen tomar decisiones grupales o toma decisiones individualmente cuando se trata de hacer planes para salir?
5. ¿Qué factores son los que influyen más en tu decisión de asistir a algún evento o lugar a divertirse?

III. Industria musical → Eventos musicales

Objetivo: Identificar cómo se relacionan los participantes con la industria musical y los eventos musicales. Conocer su grado de involucramiento con los mismos y sus percepciones de los distintos aspectos alrededor de la industria y eventos.

Tiempo:25´

6. ¿Qué entiendes por eventos musicales?
7. ¿Cuáles han sido los últimos eventos musicales a los que has asistido?

8. ¿Cuáles fueron las razones por las que fuiste?
9. ¿Qué es lo que esperas al asistir a un evento musical?
10. ¿Qué es lo mínimo que esperas al asistir a un evento musical?
11. ¿Cuáles consideras que han sido los mejores eventos a los que has asistido? Mencionar 2 o 3 ¿Por qué los consideras así?
12. ¿Cuáles consideras que han sido los peores eventos musicales a los que has asistido? 2 o 3 ¿Por qué?
13. ¿Cuál es el rango de precio de entrada que sueles pagar?
14. ¿Cuál es el máximo precio de entrada que estarías dispuesto a pagar dispuesto a pagar? ¿Qué factores justifican un precio más alto?
15. ¿Cuáles son los elementos a tomar en cuenta al momento decidir asistir a un evento musical? (Precio, lugar, artistas, etc.)
16. ¿Por qué medios sueles enterarte acerca de los eventos a los que vas?
17. Escenario: Si tú fueras el productor del evento, ¿Qué cosas no deberían faltar en tu evento?
18. Escenario: Si tú fueras el promotor del evento, ¿Cómo promocionarías tu evento?

IV. Plataformas virtuales

Objetivo: Conocer el acercamiento de los participantes con las plataformas virtuales de Internet que brindan bienes y/o servicios, si las usan recurrentemente o son reacios. Además, vincular su acercamiento a las plataformas musicales y conocer experiencias en ambos casos que ayuden a explicar mejor sus respuestas.

Tiempo: 20´

Hoy en día el uso de Internet y diversas plataformas de interacción con bienes o servicios es cada vez más recurrente; queremos conocer qué tan relacionados están ustedes con ellas y, además, que nos compartan algunas experiencias de acuerdo a lo que vayamos conversando.

19. ¿Qué tipo de plataformas usas? (Plataformas de las que obtienen bienes y/o servicios)
20. ¿Qué tipo de bienes o servicios adquieres mediante estas?
21. ¿Qué beneficios percibes que te brindan?
22. *Contar experiencias negativas o positivas*
23. Si no lo ha hecho, ¿estaría dispuesto a utilizarlos?
24. ¿Alguna vez han usado una plataforma de la que obtienen un bien o servicio referido a la industria musical?
25. En caso lo haya realizado. ¿Qué lo motivo a realizarlo a través de la plataforma?
26. En caso no. ¿Por qué lo prefirió adquirir por otro medio?
27. *Contar experiencias negativas o positivas*

V. Idea de negocio

Objetivo: Conocer la motivación de los participantes hacia el modelo de negocio a través de un ejemplo de idea de negocio; además, simular su participación desde diferentes perspectivas de los actores involucrados.

Tiempo: 25´

[PRESENTACIÓN DEL EJEMPLO DE IDEA DE NEGOCIO TOMADO PARA CONOCER LA MOTIVACIÓN DE LOS PARTICIPANTES HACIA EL MODELO DE NEGOCIO]

28. ¿Estarías dispuesto a adquirir alguno de estos bienes o servicios? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Por qué no?
29. ¿Cuáles serían sus principales motivaciones?
30. ¿Cuáles son tus expectativas de un servicio como este?
31. ¿Lo realizarías a través de una plataforma virtual?
32. ¿Qué otros aspectos le gustaría que la plataforma virtual abarque?
33. ¿Participaría de la plataforma de alguna otra manera? (como parte del proyecto, brindando opiniones, recomendaciones de mejora, aportante de dinero, etc.)
34. ¿Te llamaría la atención organizar una idea de evento y mostrarlo en la plataforma?
35. Si fueras el organizador de un evento musical de la plataforma, ¿cuál sería el rango de precios que utilizarías y que ofrecerías?
36. ¿Qué crees que necesitarías para llamar la atención del público? ¿Qué elementos no podrían faltar? ¿Qué elementos agregarías?

VI. Cierre

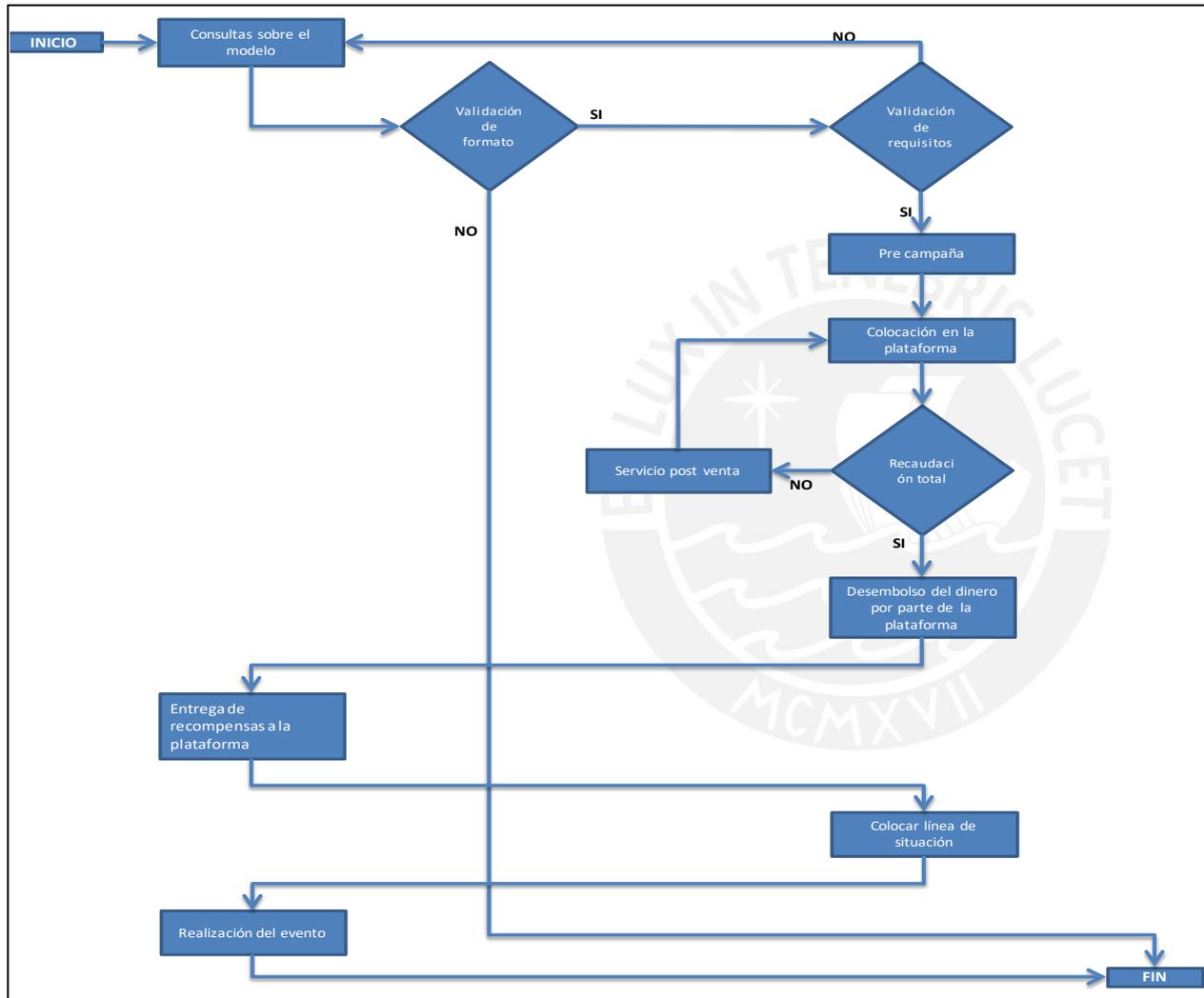
Objetivo: Obtener comentarios y/o recomendaciones adicionales a las dadas a lo largo del *focus group*.

Tiempo: 10´

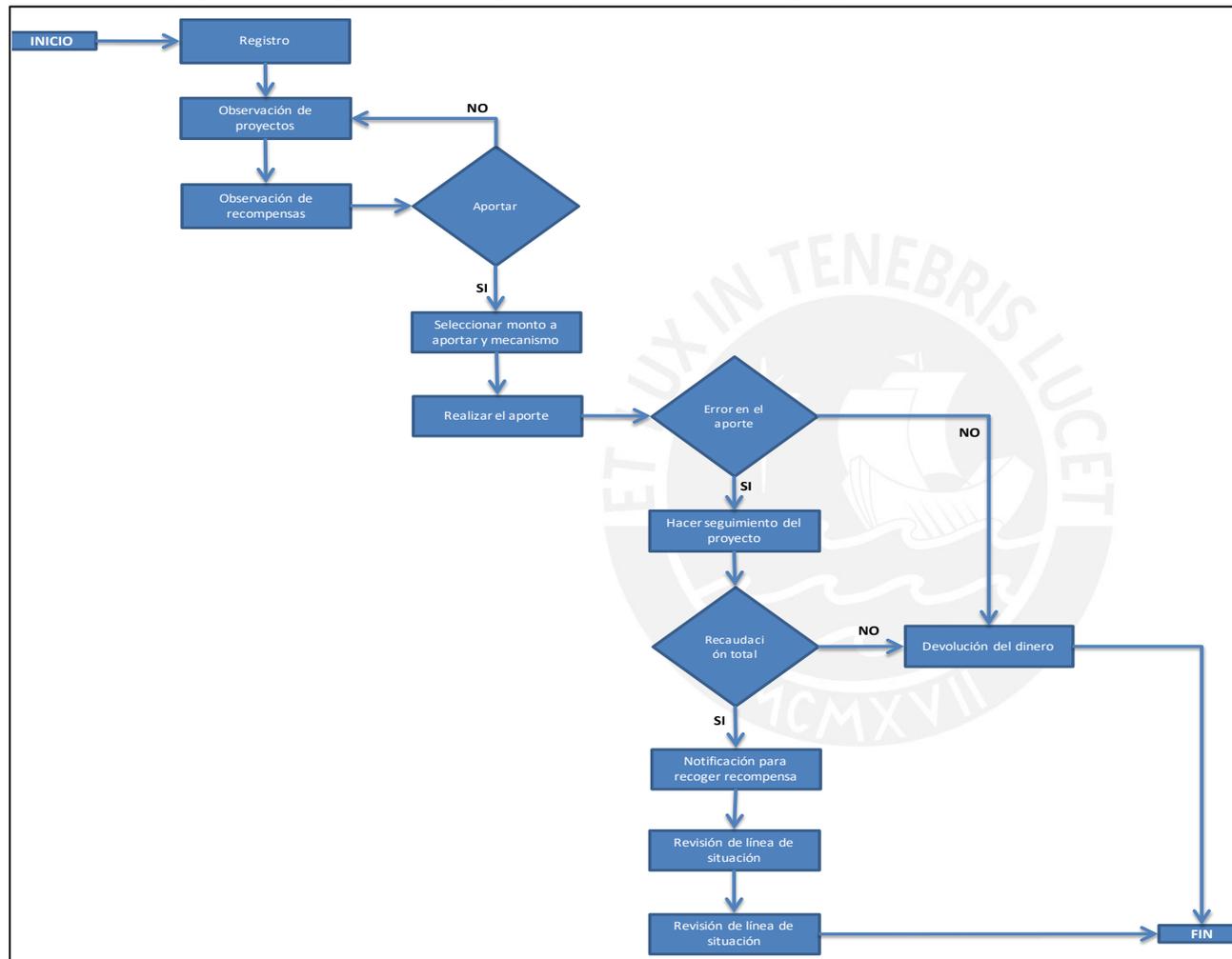
Finalmente quisiera saber si quisieras darme alguna otra sugerencia para la empresa.

Agradecimiento y despedida.

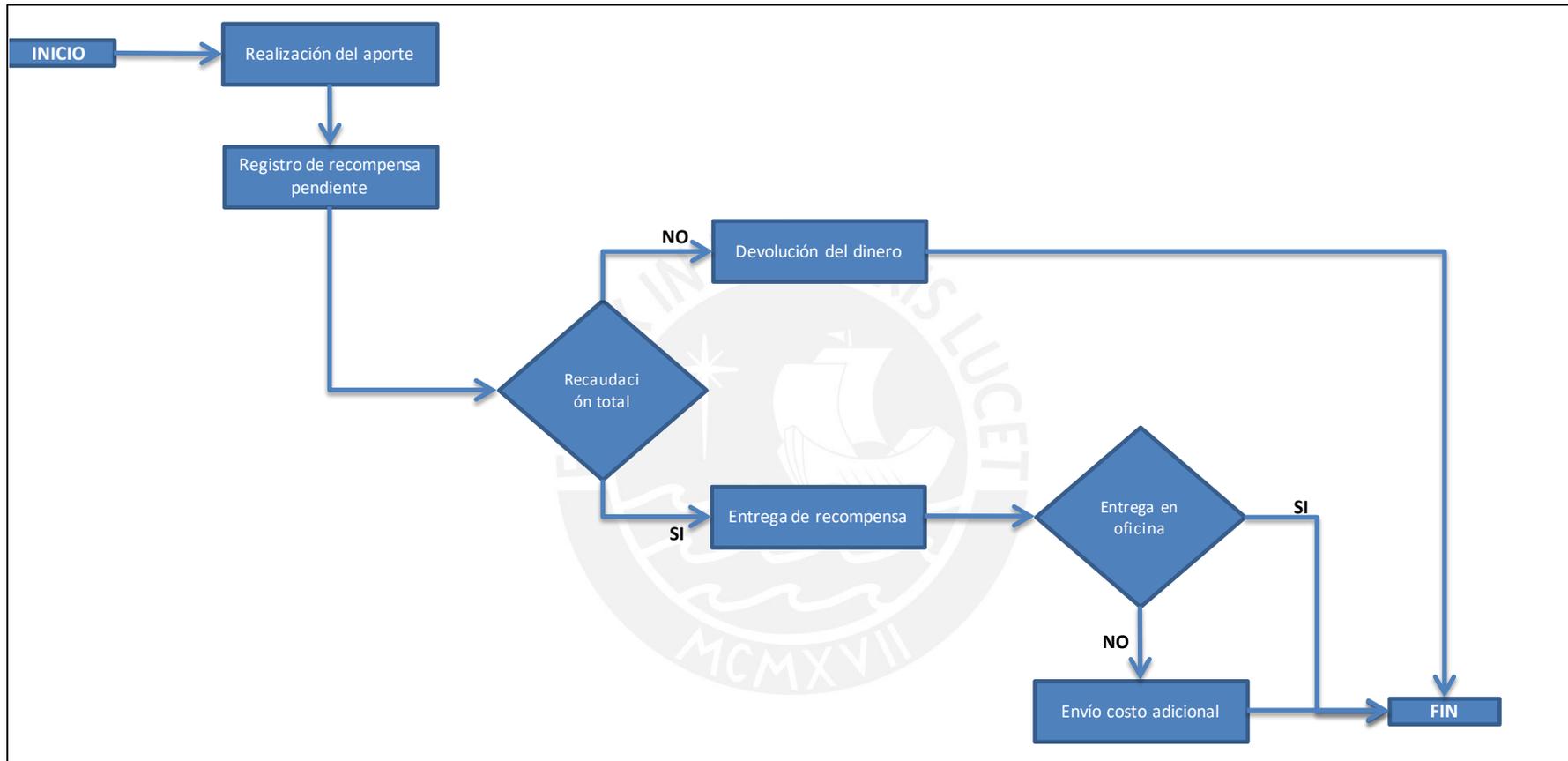
Anexo H: Flujograma del proceso de colocación de proyecto y relación con la plataforma



Anexo I: Flujograma del proceso de aporte y relación con el proyecto

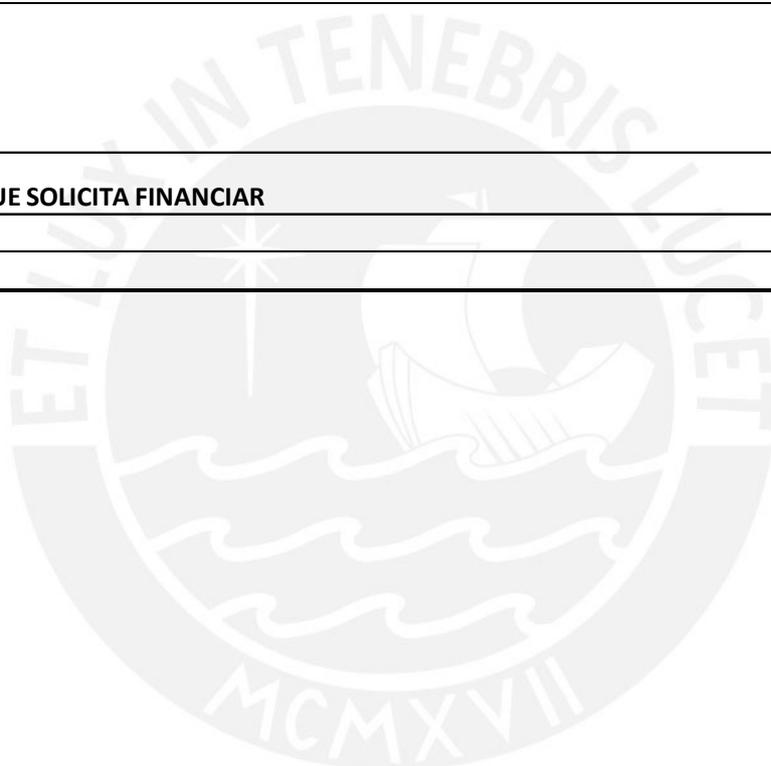


Anexo J: Flujograma del proceso de entrega de recompensas



Anexo K: Formato inicial de la plataforma

FORMATO INICIAL "STEREO MASIVO"	
TÍTULO DEL EVENTO <input type="text"/>	
PERSONA/USUARIO RESPONSABLE <input type="text"/>	DNI <input type="text"/>
CORREO ELECTRÓNICO <input type="text"/>	CELULAR <input type="text"/>
BREVE DESCRIPCIÓN DEL EVENTO <input type="text"/>	
MONTO QUE SOLICITA FINANCIAR <input type="text"/>	



Anexo L: Requisitos Stereo Masivo

REQUISITOS “STEREO MASIVO”

1. El proyecto a presentar tiene que tener como elemento central a la música. Puede complementarse con otros elementos, rubros o componentes pero lo principal es el foco musical.
2. Formato inicial completo y aprobado. La descripción final del evento puede ser la misma que la del formato inicial o puede modificarse.
3. Contar con una cuenta bancaria a nombre de la persona responsable del proyecto (persona natural o jurídica)
4. El monto solicitado debe desagregarse y mostrar la estructura de costos que se seguirá.
5. Definir las escalas de recompensas.
6. Definir las recompensas en sí mismas. Estas no deben ser monetarias ni ofrecer donaciones.
7. Generar un material visual (imágenes/videos) que explique e incentive el proyecto; este será expuesto junto a la descripción del proyecto y servirá de “Video Marketing”.
8. Firmar el contrato de compromiso. En este contrato el responsable del proyecto se compromete, principalmente, a mantener una participación activa en la plataforma respondiendo a las personas que escriban al foro respecto de su proyecto, a colocar la línea de situación del proyecto luego de la recaudación total y, finalmente, a desarrollar el evento luego de recaudar lo solicitado en la plataforma.

Anexo M: Ingresos y Gastos mensuales de los hogares de Lima Metropolitana por NSE (2013)

LIMA METROPOLITANA (INGRESOS - GASTOS)	NSE A	NSE B	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 913	S/. 826	S/. 742	S/. 646	S/. 514	S/. 449
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 186	S/. 137	S/. 92	S/. 71	S/. 55	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 483	S/. 336	S/. 230	S/. 171	S/. 130	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 592	S/. 148	S/. 76	S/. 57	S/. 41	S/. 38
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 363	S/. 253	S/. 156	S/. 119	S/. 86	S/. 61
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 943	S/. 331	S/. 166	S/. 124	S/. 66	S/. 47
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 901	S/. 406	S/. 240	S/. 159	S/. 86	S/. 61
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 232	S/. 140	S/. 96	S/. 74	S/. 57	S/. 50
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 7,123	S/. 4,125	S/. 3,019	S/. 2,396	S/. 1,795	S/. 1,427
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL	S/. 11,099	S/. 5,308	S/. 3,648	S/. 2,957	S/. 2,045	S/. 1,436

Adaptado de: (APEIM, 2013)

Anexo N: Mujeres y hombres que usan Internet, según grupos de edad en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao

Mujeres y hombres que usan Internet, según grupos de edad en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao								
Ámbito geográfico/Grupos de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao	45.8%	46.0%	50.3%	50.4%	50.9%	57.0%	58.3%	60.1%
6 a 11 años	44.5%	44.5%	50.4%	52.1%	56.0%	58.3%	60.1%	61.4%
12 a 18 años	81.7%	83.9%	84.8%	85.7%	86.2%	88.9%	90.5%	89.3%
19 a 24 años	70.7%	68.6%	74.3%	73.9%	77.0%	83.3%	84.1%	85.1%
25 a 40 años	45.6%	46.1%	52.1%	51.2%	54.3%	59.3%	61.7%	66.6%
41 a 59 años	25.9%	26.9%	30.5%	31.3%	34.6%	40.3%	41.8%	43.7%
60 y más años	8.8%	9.7%	11.0%	11.9%	12.2%	15.6%	16.9%	17.0%

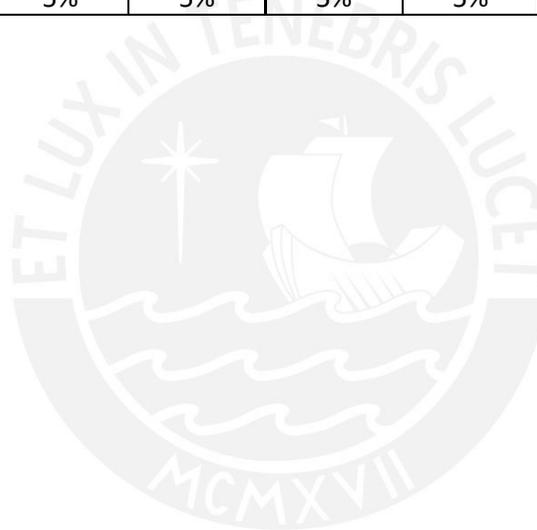
Adaptado de: (INEI, 2015)

Anexo O: Análisis de Marketing Mix Stereo Masivo

<h3>Precio</h3>	<ul style="list-style-type: none">•El precio al que se ofrece el servicio de la plataforma de <i>crowdfunding</i> es equivalente a la comisión que paga el usuario que llega al total de la recaudación, traducido en un 5%, que puede llegar hasta un 8% de acuerdo a si se solicita consultoría (3% adicional).
<h3>Producto (Servicio)</h3>	<ul style="list-style-type: none">•El servicio que se da es el de funcionar como intermediación, segura y transparente para usuarios que quieran postular eventos mediante una plataforma virtual, posicionándose como un mecanismo de colaboración, interacción y financiamiento alternativo.
<h3>Plaza</h3>	<ul style="list-style-type: none">•La plaza se dará en una oficina donde se realizarán las actividades administrativas y control de la plataforma web. En cuanto a la plaza virtual será la plataforma web en sí misma.
<h3>Personas</h3>	<ul style="list-style-type: none">•Las personas involucradas serán gestores encargados de la parte directiva y administrativa, un coordinador de sistemas y analista de data encargados del correcto desempeño de la plataforma. Por otra parte, un contador/financiero encargado de la contabilidad y finanzas de la organización y el elemento central, los especialistas en <i>Crowdfunding</i> que serán personas conocedoras de dicho modelo de negocio.; bajo la dirección de la coordinación de marketing y acceso.
<h3>Promoción</h3>	<ul style="list-style-type: none">•Se utilizarán modelos de publicidad BTL, como la utilización de códigos QR en los eventos para la difusión de la página, producción de videos promocionales, recompensas exclusivas por parte de la plataforma, intervenciones en las calles como <i>Flashmobs</i>. Promoción en precios para la publicidad presente.

Anexo P: Resumen del total de eventos y su probabilidad por éxito (semestres 2017 – 2021)

	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4	Sem-5	Sem-6	Sem-7	Sem-8	Sem-9	Sem-10
TOTAL EVENTOS	48	45	91	132	160	211	246	277	391	479
Probabilidad de éxito	75%	78%	80%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Comisión	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%



Anexo Q: Ingresos por tipo de evento (semestres 2017 – 2021)

	Tipo de evento	Monto por evento	Probabilidad de Ocurrencia	Total Eventos	Total Ajustado	Ingresos
2018-2	Eventos Pequeños	5,000	59%	77	66	16,394
	Eventos Medianos	20,000	25%	33	28	28,023
	Conciertos de nicho	70,000	12.50%	16	14	49,041
	Festivales	100,000	4.00%	5	4	22,419
	TOTAL					112
2019-1	Eventos Pequeños	5,000	56%	89	76	18,996
	Eventos Medianos	20,000	29%	45	39	38,670
	Conciertos de nicho	70,000	12.50%	20	17	59,362
	Festivales	100,000	3.00%	5	4	20,353
	TOTAL					136
2019-2	Eventos Pequeños	5,000	60%	126	107	26,726
	Eventos Medianos	20,000	25%	53	45	44,918
	Conciertos de nicho	70,000	12.50%	26	22	78,607
	Festivales	100,000	3.00%	6	5	26,951
	TOTAL					180
2020-1	Eventos Pequeños	5,000	57%	140	119	29,786
	Eventos Medianos	20,000	27%	65	55	55,392
	Conciertos de nicho	70,000	13.50%	33	28	98,765
	Festivales	100,000	3.00%	7	6	31,354
	TOTAL					180

		TOTAL			209	215,297
2020-2	Tipo de evento	Monto por evento	Probabilidad de Ocurrencia	Total Eventos	Total Ajustado	Ingresos
	Eventos Pequeños	5,000	58%	161	137	34,186
	Eventos Medianos	20,000	27%	75	64	63,657
	Conciertos de nicho	70,000	12.50%	35	29	103,147
	Festivales	100,000	2.50%	7	6	29,471
		TOTAL			236	230,460
2021-1	Tipo de evento	Monto por evento		Total Eventos	Total Ajustado	Ingresos
	Eventos Pequeños	5,000	58%	227	193	48,186
	Eventos Medianos	20,000	26%	102	86	86,402
	Conciertos de nicho	70,000	14.00%	55	47	162,835
	Festivales	100,000	2.00%	8	7	33,232
		TOTAL			332	330,656
2021-2	Tipo de evento	Monto por evento		Total Eventos	Total Ajustado	Ingresos
	Eventos Pequeños	5,000	57%	273	232	58,000
	Eventos Medianos	20,000	26%	124	106	105,824
	Conciertos de nicho	70,000	15.00%	72	61	213,684
	Festivales	100,000	2.00%	10	8	40,702
		TOTAL			407	418,209

Anexo R: Cantidad de eventos y crecimiento mensual (2017 – 2021)

2017													2018													
TASA DE CRECIMIENTO		1.35			1.15			1.15			1.1			1.12		1.08		1.12			1.08			1.12		
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.		
	10	10	20	27	36	42	48	55	64	70	77	85	93	105	117	126	137	153	171	185	200	216	242	271	303	
Aumento Eventos Mensuales	10	7	9	5	6	7	8	7	8	8	11	26	9	10	16	18	14	15	16	26	29	32				

2019												2020														
1.1		1.04			1.08			1.04			1.09			1.07		1.03		1.06			1.03			1.06		
ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.			
334	367	382	397	429	463	481	501	521	567	619	674	721	772	795	819	868	920	948	976	1005	1066	1130	1197			
30	33	15	15	32	34	19	19	20	47	51	56	47	50	23	24	49	52	28	28	29	60	64	68			

2020													
1.04		1.01			1.04			1.01			1.02		
ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.		
1245	1333	1373	1414	1499	1588	1636	1685	1736	1840	1950	2067		
48	87	40	41	85	90	48	49	51	104	110	117		

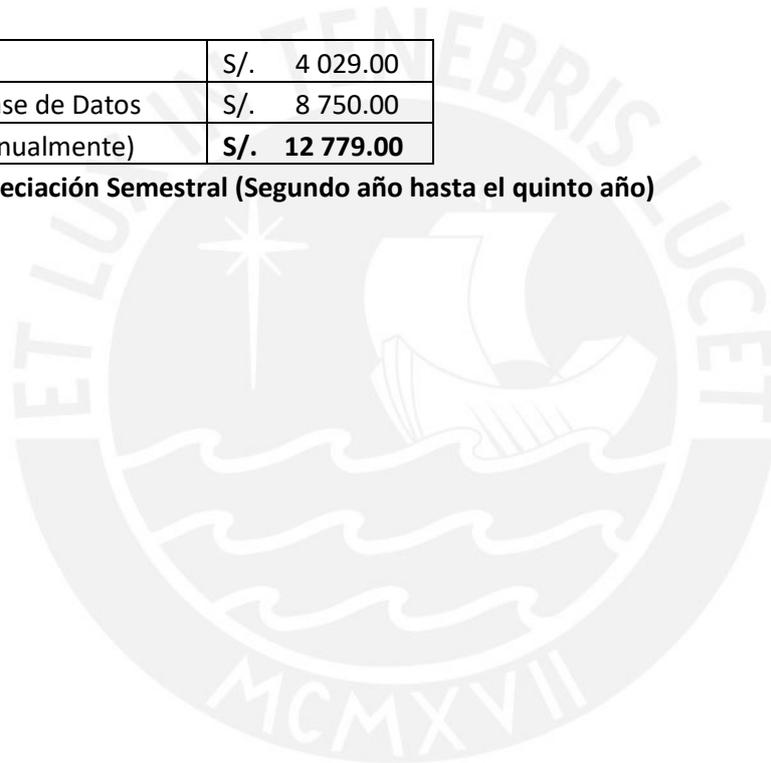


Anexo S: Cuadros de depreciaciones y amortizaciones deducibles de impuesto a la renta

Ítem	Monto	Años	Semestres	Depreciación Semestral
Local	S/. 161 160.00	20	40	S/. 4 029.00
Computadoras	S/. 6 600.00	1	2	S/. 3 300.00
Muebles	S/. 2 670.00	1	2	S/. 1 335.00
Impresora	S/. 350.00	1	2	S/. 175.00
Licencia de Base de Datos	S/. 17 500.00	1	2	S/. 8 750.00
Total de Depreciación Semestral (Primer año)				S/. 17 589.00

Local	S/. 4 029.00
Licencia de Base de Datos	S/. 8 750.00
(Se renueva anualmente)	S/. 12 779.00

Total de Depreciación Semestral (Segundo año hasta el quinto año)



Anexo T: Estado de ganancias y pérdidas (Proyección a 5 años: 2017 - 2021)

	Gastos Pre-operativos	2017		2018		2019		2020		2021	
		2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Ingresos		S/. 41 300.00	S/. 40 214.51	S/. 108 184.15	S/. 121 876.19	S/. 144 880.43	S/. 186 202.99	S/. 225 796.74	S/. 240 960.26	S/. 341 155.51	S/. 428 709.30
Comisiones (5%-8%)		S/. 39 800.00	S/. 37 214.51	S/. 103 684.15	S/. 115 876.19	S/. 137 380.43	S/. 177 202.99	S/. 215 296.74	S/. 230 460.26	S/. 330 655.51	S/. 418 209.30
Publicidad		S/. 1 500.00	S/. 3 000.00	S/. 4 500.00	S/. 6 000.00	S/. 7 500.00	S/. 9 000.00	S/. 10 500.00	S/. 10 500.00	S/. 10 500.00	S/. 10 500.00
Costo de Ventas		S/. 194.00	S/. 174.01	S/. 174.01	S/. 174.01	S/. 174.02	S/. 174.02	S/. 174.02	S/. 174.02	S/. 174.03	S/. 174.03
Utilidad Bruta		S/. 41 106.00	S/. 40 040.51	S/. 108 010.13	S/. 121 702.18	S/. 144 706.41	S/. 186 028.97	S/. 225 622.72	S/. 240 786.24	S/. 340 981.48	S/. 428 535.27
Gastos Administrativos		S/. 107 310.00									
Gastos Operativos		S/. 8 613.90	S/. 8 673.90	S/. 26 173.90	S/. 8 673.90	S/. 45 499.90	S/. 5 925.90	S/. 23 425.90	S/. 5 925.90	S/. 23 425.90	S/. 5 925.90
Utilidad Operativa		S/. -74 817.90	S/. -75 943.39	S/. -25 473.77	S/. 5 718.28	S/. -8 103.49	S/. 72 793.07	S/. 94 886.82	S/. 127 550.34	S/. 210 245.58	S/. 315 299.37
Gastos Financieros		S/. -	S/. -	S/. 4 771.8	S/. 3 700.71	S/. 2 552.18	S/. 1 320.61	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Depreciación (Amortización)		S/. 17 589.0	S/. 17 589.00	S/. 12 779.00							
Utilidad Antes de Impuestos		S/. -92 406.90	S/. -93 532.39	S/. -43 024.57	S/. -10 761.43	S/. -23 434.67	S/. 58 693.46	S/. 82 107.82	S/. 114 771.34	S/. 197 466.58	S/. 302 520.37
Impuesto a la Renta (30%)		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -3 228.43	S/. -7 030.40	S/. 17 608.04	S/. 24 632.35	S/. 34 431.40	S/. 59 239.97	S/. 90 756.11
Utilidad Neta		S/. -92 406.90	S/. -93 532.39	S/. -43 024.57	S/. -7 533.00	S/. -16 404.27	S/. 41 085.42	S/. 57 475.47	S/. 80 339.94	S/. 138 226.60	S/. 211 764.26
	S/. 27 585.00										

Anexo U: Estado de Flujo de caja de efectivo

	Pre-operativo	2017		2018		2019		2020		2021	
		2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Utilidad Neta		S/. -92 406.90	S/. -93 532.39	S/. -43 024.57	S/. -7 533.00	S/. -16 404.27	S/. 41 085.42	S/. 57 475.47	S/. 80 339.94	S/. 138 226.60	S/. 211 764.26
Caja o Tesorería	S/. 2 595.00	S/. 72 595.00	S/. 26 577.10	S/. 1 633.71	S/. 4 573.62	S/. 17 934.01	S/. -2 725.40	S/. 32 873.31	S/. 103 127.78	S/. 196 246.72	S/. 347 252.33
Inversión en CAPEX	S/. 170 980.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Depreciación (Amortización)		S/. 17 589.00	S/. 17 589.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00	S/. 12 779.00
Flujo de Caja Económico		S/. -2 222.90	S/. -49 366.29	S/. -28 611.86	S/. 9 819.62	S/. 14 308.74	S/. 51 139.02	S/. 103 127.78	S/. 196 246.72	S/. 347 252.33	S/. 571 795.58
Aporte Social	S/. 205 160.00	S/. 28 800.00	S/. 51 000.00	S/. 48 000.00	S/. 24 000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Endeudamiento Nuevo	S/. 66 000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	Endeudamiento nuevo de ser necesario					
Pago de Deudas (Amortizaciones)		S/. -	S/. -	S/. 14 814.52	S/. 15 885.61	S/. 17 034.14	S/. 18 265.71	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Pago de Dividendos		S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Flujo de Caja para el Accionista		S/. 26 577.10	S/. 1 633.71	S/. 4 573.62	S/. 17 934.01	S/. -2 725.40	S/. 32 873.31	S/. 103 127.78	S/. 196 246.72	S/. 347 252.33	S/. 571 795.58
Total Pre-Operativo (Excedente)	S/. 72 595.00										
Tasa de Descuento	15.82%										
	S/. -271 160.00	S/. 26 577.10	S/. 1 633.71	S/. 4 573.62	S/. 17 934.01	S/. -2 725.40	S/. 32 873.31	S/. 103 127.78	S/. 196 246.72	S/. 347 252.33	S/. 571 795.58
Valor Positivo Neto	S/. 383 111.52										
TIR	20%										

Anexo V: Balance General al 01 de Enero de 2017

BALANCE GENERAL - STEREO MASIVO			
(Al 01 de enero del 2017)			
Activos		Pasivos	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Efectivo	S/. 72 595.00	Obligaciones a Terceros CP	S/. -
Gastos Contratados por Anticipado	S/. 8 050.00		
Total Activos Corrientes	S/. 80 645.00	Pasivos No Corrientes	
Activos No Corrientes		Obligaciones a Terceros LP	S/. 66 000.00
Inmueble, Maquinaria y Equipo	S/. 173 015.00	Total Pasivos	
(Depreciación)	S/. -		S/. 66 000.00
Activos Intagibles	S/. 17 500.00	Patrimonio	
(Amortización)	S/. -	Aporte Social	S/. 205 160.00
		Reserva Legal	S/. -
		Resultados Acumulados	S/. -
Total Activos No Corrientes	S/. 190 515.00	Resultados del Ejercicio	S/. -
		Total Patrimonio	
			S/. 205 160.00
Total Activos	S/. 271 160.00	Total Patrimonio y Pasivos	
			S/. 271 160.00



Anexo W: Estructura de capital y Cuadro de amortizaciones (Pago de deuda a terceros)

CUADRO DE AMORTIZACIONES - PAGO DE DEUDA A TERCEROS

Estructura de Capital		
60%	Terceros	
40%	Capital Propio	
Inversión Inicial		
S/. 110 000.00	S/. 66 000.00	Terceros
	S/. 44 000.00	Capital Propio
Gastos Financieros		
		Tipo de tasa
Costo de Deuda	15%	Anual
	7.23%	Semestral
Monto a Financiar	S/. 66 000.00	

Gastos Financieros	3er Semestre	S/. 4 771.8
	4to Semestre	S/. 3 700.7
	5to Semestre	S/. 2 552.2

Cuadro de Amortizaciones (SEMESTRAL)

Modo de pago:
Cuota fija
Periodo de Gracia
Total: 1 año

Número de Cuota	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
1	S/. 66 000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 66 000.00
2	S/. 66 000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 66 000.00
3	S/. 66 000.0	S/. 14 814.5	S/. 4 771.8	S/. 19 586.3	S/. 51 185.5
4	S/. 51 185.5	S/. 15 885.6	S/. 3 700.7	S/. 19 586.3	S/. 35 299.9
5	S/. 35 299.9	S/. 17 034.1	S/. 2 552.2	S/. 19 586.3	S/. 18 265.7
6	S/. 18 265.7	S/. 18 265.7	S/. 1 320.6	S/. 19 586.3	S/. 0.0
			S/. 12 345.3	S/. 78 345.3	

	6to Semestre	S/.1 320.6
	Total	S/.12 345.3



**Anexo X: Población Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao
(2013)**

Población Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao (2013)		
9'572,000 habitantes		
Hombres	4 661 564	49%
Mujeres	4 910 436	51%

Adaptado de: (INEI, 2014)



Anexo Y: Distribución de personas según NSE 2013 - Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao

Distribución de personas según NSE 2013 - Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao					
NSE	ESTRATO	PORCENTAJE		POBLACIÓN	
A	A1	1.4%	4.8%	134 008	459 456
	A2	3.4%		325 448	
B	B1	6.5%	18.3%	622 180	1 751 676
	B2	11.8%		1 129 496	
C	C1	25.4%	40.8%	2 431 288	3 905 376
	C2	15.4%		1 474 088	
D	D	29.1%	29.1%	2 785 452	2 785 452
E	E	7.0%	7.0%	670 040	670 040
TOTAL		100.0%	100.0%	9 572 000	9 572 000

Adaptado de: (APEIM, 2013)



Anexo Z: Mujeres y hombres que usan Internet en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao (2013)

Mujeres y hombres que usan Internet en Lima Metropolitana y Provincia Constitucional del Callao (2013)				
9'572,000 habitantes			5 755 759	60.1%
Hombres	4 661 564	49%	2 962 492	63.6%
Mujeres	4 910 436	51%	2 793 268	56.9%

Adaptado de: (INEI, 2015)

