



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Desarrollo modelo de negocio
Transformación de la oferta y rediseño del funcionamiento
operativo y financiero de una productora musical en Argentina
Caso: proyecto cultural Venado Records, Argentina 2020 – 2025

AUTOR: SANTIAGO SOTO ARAMBURU

DIRECTOR: JORGE LUCERO

OCTUBRE 2019

Índice

1. Introducción	4
1.1 Resumen del Proyecto	4
1.2 Justificación	5
1.3 Problema de investigación	6
1.4 Objetivo general	7
1.5 Objetivos específicos	7
1.6 Hipótesis	7
1.7 Estado del arte – Breve historia de la industria musical	7
1.7.1 Surgimiento de la industria musical	8
1.7.2 El artista pasa al centro de la escena	8
1.7.3 Masificación del mercado y magnificación de las compañías discográficas	9
1.7.4 Internet y la atomización del mercado	11
1.8 Marco conceptual	12
1.9 Metodología de investigación y técnicas a utilizar	14
2. Análisis de Venado Records	16
2.1 Situación actual – Análisis interno	16
2.1.1 Estructura y organigrama	16
2.1.2 Modelo de gestión – proceso de toma de decisiones	16
2.1.3 Cadena de valor	16
2.2 Análisis del entorno	19
2.2.1 Segmentación y posicionamiento	19
2.3 Matriz de competencia de Porter	20
2.4 Análisis FODA	21
2.4.1 Fortalezas	21
2.4.2 Oportunidades	22
2.4.3 Debilidades	22
2.4.4 Amenazas	22
3. Plan de Negocios	23
3.1 Estrategia propuesta	23
3.1.1 Misión, Visión y Valores	23
3.1.2 Objetivos: Corto, medio y largo plazo	23
3.1.3 Estrategia legal	24
3.1.4 Estrategia organizativa y organigrama	24

3.1.5 Alianzas estratégicas.....	26
3.1.6 Modelo de negocio.....	28
3.1.7 Plan de Recursos Humanos	30
3.2 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	32
3.3 Plan de Marketing	34
3.3.1 Producto/Servicio	34
3.3.2 Precio.....	35
3.3.3 Plaza	36
3.3.4 Promoción	36
3.4 Plan de contingencia	37
3.5 Plan financiero a 6 años	38
3.5.1 Pautas.....	38
3.5.2 Proyección de ventas.....	39
3.5.3 Costos directos por tipo de evento.....	40
3.5.4 Costos directos totales	40
3.5.5 Sueldos	41
3.5.6 Gastos Administrativos	41
3.5.7 Gastos Comerciales	41
3.5.8 Flujo de caja.....	41
3.5.9 Estado de resultados proyectado	42
3.5.10 Impuesto a las Ganancias.....	42
3.5.11 Balance proyectado.....	42
3.5.12 Conclusiones del análisis financiero	43
4. Conclusiones.....	44
5. Bibliografía	46
5.1 Bibliografía referenciada	46
5.2 Bibliografía consultada	48
Anexo A: Entrevistas.....	53
Entrevista 1: Andrés Gargiulo.....	53
Entrevista 2: Francisco Badano	60
Anexo B: Encuesta al público de asistencia a eventos musicales.....	73
Eventos Internacionales	74
Eventos Nacionales	76

1. Introducción

1.1 Resumen del Proyecto

El presente proyecto indaga en la identificación de las opciones más convenientes para una empresa Pyme dedicada a la producción de eventos musicales, con el propósito de lograr rentabilidad, sustentabilidad y posicionarse con una sólida presencia en el mercado de la industria musical, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Dicho mercado se caracteriza por su naturaleza altamente dinámica, siendo la tecnología un elemento primordial en el devenir del mismo. Es entonces de vital importancia para una empresa que busca fortalecer su participación, tener una clara noción de los factores que lo modelan para anticiparse a los cambios futuros.

El objetivo entonces, radica en el desarrollo de un Plan de Negocios que sirva de guía a los dirigentes de la empresa para consolidar la operación y ofrecer al mercado un servicio de alta calidad, que surja del análisis de la historia de la industria, de la misma organización y del entorno en el cual se desenvuelve.

Para ello se llevará a cabo una investigación sobre la industria y su historia, así como también un análisis sobre la operación pasada del emprendimiento. Se analizará el accionar de otros agentes del mercado para estudiar la empresa objeto de este estudio de forma comparativa con otras empresas afines.

1.2 Justificación

En 2009 nace Venado Records como una compañía discográfica independiente, autodefiniéndose como una “banda de bandas”; un proyecto que surge de la necesidad y el deseo de sus miembros (todos músicos, oriundos de la ciudad de Neuquén) de poder grabar y promover sus obras sin las limitaciones y costos que plantea la industria musical.

Sus primeros trabajos fueron la grabación de discos de las bandas conformadas por los mismos miembros del sello, mediante la gestión colectiva. Con el paso del tiempo el sello incursionó en diversos proyectos que fueron construyendo una sólida reputación de profesionalismo y trabajos de calidad; estos proyectos incluyen la producción de un video musical de cuatro conjuntos musicales y luego, la producción de múltiples conciertos de índole nacional (como por ejemplo el “Cielo Venado” en 2012, que mensualmente montaba un concierto de bandas nacionales en la Ciudad de Buenos Aires) e internacional (entre los principales exponentes se encuentran Truckfighters de Suecia, Nadja de Canadá, Mono y Acid Mothers Temple de Japón, y Yawning Man, Deafheaven y The Atomic Bitchwax de EE.UU.).

La historia aquí reseñada implicó la incorporación de elementos esenciales para el desarrollo del negocio. Es decir, sus integrantes incorporaron un conocimiento del mismo que les permitió operar de un modo positivo y, a su vez, estas capacidades adquiridas fueron reconocidas como marca por parte del público, así como por parte de los productores de Argentina y Latinoamérica. Sin embargo, este valor agregado que le otorga el reconocimiento de marca ganado tiene la debilidad de limitarse a un nicho muy específico del mercado (la escena de los géneros musicales “Stoner” y “Doom”); e incursionar fuera del mismo sin la debida planificación podría generar una pérdida en el valor de marca. Esta característica limita al accionar del emprendimiento a un segmento muy específico del mercado y le dificulta incursionar en otros segmentos donde la demanda es mayor.

A su vez, el crecimiento no fue planificado o acompañado por estrategias empresariales; nunca se creó una entidad formal para dar un marco legal al emprendimiento, y tampoco hubo un análisis crítico sobre el rumbo que el mismo tomaría. El resultado de esta falta de formalidad en el desarrollo de sus actividades fue la insostenibilidad de la empresa, que aún hoy necesita del constante aporte de recursos por parte de sus miembros para mantenerse en funcionamiento, minando así el interés de los mismos por llevarlo adelante.

El presente trabajo pretende analizar la situación actual de este emprendimiento para identificar un curso de acción que transforme un emprendimiento informal y financieramente fallido, en una empresa constituida y sustentable. Resulta inevitable observar la similitud que existe en las dificultades que enfrenta este emprendimiento con las de otros proyectos culturales en la Argentina. Es por ello que, si bien el presente trabajo se encuentra focalizado sobre este ejemplo específico, se espera sea de utilidad para otros emprendedores que se encuentren en situaciones similares, para identificar puntos en común con sus proyectos y poder sostener emprendimientos culturales de manera sustentable.

1.3 Problema de investigación

La oferta de servicios actual de Venado Records no resulta atractiva para el mercado; está limitada a un nicho muy específico relacionado a un género musical y esto resulta en una participación limitada en el mercado. Como consecuencia de esto, el funcionamiento de la empresa no es sustentable y requiere de constantes inyecciones de fondos por parte de los dirigentes y dueños.

¿Cómo se puede cambiar la oferta de la empresa? Con un estudio preliminar del mercado es fácil observar que si bien todavía hay músicos que buscan vender música grabada en distintos soportes, esta práctica tiende a desaparecer. Entonces, ¿es rentable dedicarse a la grabación de música, o la producción de eventos en vivo está más cercana a las necesidades del público y de los artistas en el contexto actual?

¿Cuáles son los servicios que hoy en día lleva a cabo la empresa que no son realmente valorados como originales o de interés por parte de los músicos nacionales / internacionales? Éstos deben ser eliminados del espectro de actividades que realiza la empresa para concentrar sus recursos en aquellas que realmente aporten al objetivo de la misma.

Hasta aquí el análisis está limitado al accionar interno de la empresa; por ende, el siguiente paso sería llevar la mirada hacia afuera, para entender cómo encaja la empresa en el mercado y particularmente con sus competidores. ¿Cuáles son los factores que determinan la mayor cuota de mercado que ostenta la competencia?

El análisis de estas preguntas será la forma de comprender el último aspecto del problema que aqueja a esta empresa: su precario funcionamiento financiero. ¿En qué aspectos la empresa está fallando y cómo puede corregirlos?

El presente trabajo gira entonces en torno a la pregunta: ¿cómo transformar la oferta de una compañía discográfica y productora para generar valor agregado y lograr una mejor inserción en el mercado argentino de la industria musical?

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios de Venado Records para el período 2020-2025, tendiente a transformar la oferta y optimizar su funcionamiento operativo y financiero, con el propósito de mejorar su posición en el mercado de la producción de eventos musicales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.5 Objetivos específicos

1. Analizar el funcionamiento actual de la organización, identificando aquellos puntos de la cadena de valor donde no se esté generando valor agregado.
2. Analizar el entorno organizacional.
3. Analizar y redefinir las estrategias comerciales y organizativas para encausar el conocimiento que los socios tienen del mercado en un proceso más eficiente.
4. Definir el funcionamiento de una potencial alianza estratégica con Crowdfunders.
5. Analizar el aspecto financiero del proyecto y determinar su factibilidad.

1.6 Hipótesis

El rediseño del plan de negocios de Venado Records, incluyendo una alianza estratégica con Crowdfunders¹, es un factor clave para el mejoramiento del posicionamiento en el mercado de producción de eventos musicales y artísticos.

1.7 Estado del arte – Breve historia de la industria musical

La industria musical se vio marcada a lo largo de su historia por dos factores clave, que fueron determinantes en su devenir. El primero y más importante de ellos, son los hábitos de consumo del público. Sobre ellos la oferta ha intentado, por momentos, tomar las riendas sobre la forma en que la música llega a los consumidores, pero la demanda ha demostrado tener representaciones diversas que la industria no siempre supo aprovechar. El segundo factor que afecta esta industria son los medios de distribución; los cambios tecnológicos que acontecieron en los últimos 100 años fueron transformando profundamente todas las etapas del ciclo de producción musical.

¹ Se utiliza un alias para preservar la identidad de la empresa.

1.7.1 Surgimiento de la industria musical

El hito que marca el nacimiento de la industria de la música como tal, es el desarrollo tecnológico que permite las grabaciones. Previo a este acontecimiento la música se podía repartir únicamente con forma de partituras, por lo cual era necesario contar con un músico que pudiera leerlas y ejecutarlas para poder escuchar música. La única forma de escuchar música, era en vivo. Esta modalidad ponía el foco en la canción, y no en el artista. En este contexto, uno de los primeros avances tecnológicos que dieron un impulso al nacimiento de la industria musical fue la invención de la pianola (o *Player Piano*), a principios del siglo XIX (The Pianola Institute, s.f.). Esta invención permitió la distribución de obras musicales sin necesidad de contar con un músico para ejecutarlas y dio lugar a las primeras promociones por parte de la industria, que buscaba incluir determinadas canciones en los rollos de las pianolas.

Pero a finales del siglo XIX, surgió otra tecnología que tendría un impacto más profundo en el mundo musical, dando lugar al nacimiento de la industria como tal: el gramófono. Éste fue el primer tocadiscos, que se introdujo en el mercado en la última década del siglo XIX (Colección F.B., s.f.) y daría una posibilidad hasta entonces impensada: disfrutar de la música interpretada por un artista en particular, en el lugar y momento deseado. Con este cambio el foco comenzaría lentamente a trasladarse de la canción, al artista. Las disquerías comenzaron a abrir en los Estados Unidos (la primera en 1932, en Johnstown, Pensilvania) (Harris, 2018), pero sólo como aliciente para promover la venta del aparato reproductor. Unos años más tarde, las empresas comenzarían a enfocarse más en la creación de ídolos y artistas estrella para promover la venta de discos, por sobre los equipos reproductores.

Pero el acontecimiento más importante en esta etapa de la industria musical se daría en la tercera década del siglo XX: la aparición de la radio (Gilhousen, M., s.f.). La distribución de música crecería rápidamente desde entonces, acercando canciones y artistas al público masivo. Este cambio se vio acompañado también por las primeras películas con sonido (en 1927 se proyecta el primer largometraje con sonido con una sincronización de buena calidad, *The Jazz Singer*) (Tanabe R., 2014).

1.7.2 El artista pasa al centro de la escena

A mediados del siglo XX, la industria musical da un giro y comienza una segunda etapa en su historia, concentrándose en la creación de celebridades; el artista ahora toma un

rol protagónico. La forma de operar se centraba en la firma de un contrato entre el artista y una compañía discográfica que le asignaba un A&R (del inglés *Artist and Repertoire*). Esta persona era el enlace entre los artistas y el sello; era el encargado de escuchar los *Demos* (pequeñas piezas musicales grabadas con el propósito de hacer conocer al artista) y seleccionar los potenciales talentos, para luego monitorear y dirigir el proceso de grabación de un disco. Esta persona tenía en ese momento una influencia significativa sobre el contenido de la grabación (McDonald, 2017). Luego, la compañía discográfica manufacturaba el vinilo (más adelante casete o CD) y se encargaba de la distribución entre las tiendas de venta musical, así como también de la promoción de la obra. En los años '50 también se populariza la radio con transistores, lo cual permitió una mayor movilidad (Reyer, s.f.).

Entre 1970 y 1975, 29 estados de EE.UU. bajaron la edad requerida para beber alcohol de 21 a 18, 19 o 20 años. Este cambio generó un nuevo mercado para clubes nocturnos, con un público joven y ávido de música, que dio oportunidad a los artistas de presentarse en shows en vivo. Esta posibilidad permitió el surgimiento de muchos artistas que de otra manera no hubiesen tenido un lugar donde mostrarse y crecer como tales. Sin embargo, esto tuvo su fin en 1984, cuando la edad mínima para beber alcohol vuelve a los 21 años a nivel nacional en EE.UU. (Federal Trade Commission, 2013).

Esta etapa de la industria musical se caracteriza por dar poco espacio a la comunicación directa entre los artistas y el público, pues las compañías discográficas actuaban de intermediarios y tenían una gran influencia en la música que darían a conocer.

1.7.3 Masificación del mercado y magnificación de las compañías discográficas

Con la llegada del CD (*Compact Disc*) en 1983 (Campusano, 2013), se da inicio a una tercera etapa en la historia de la industria. Este formato se iría abaratando con el paso del tiempo, pero además permitió a las compañías incrementar sus ingresos de forma exponencial. Entre el 60% y el 70% de los costos que tenían las compañías discográficas estaba en la promoción del artista o disco (Siller, 2012). Pero con el surgimiento de este nuevo soporte, la industria encontró una oportunidad de ganancias excepcionales: la venta de material previamente promocionado (ya conocido por el público) en un nuevo formato. Este aumento en las ventas y los márgenes de ganancias atrajo rápidamente la atención de los inversionistas en Wall Street y dio lugar a una serie de compras y fusiones de las principales compañías que existían en ese momento. En 1988 Sony compra Columbia

Records (Lamb, 2017); en 1990 Time y Warner se fusionan dando lugar a Time Warner (Hall, “Time Warner Inc.”), Matsushita compra Universal (Fabrikant, 1990), y en 1992 Thorn EMI (surgido de la fusión entre Thorn y EMI en 1979) compra Virgin Records (Grace’s Guide, s.f.). El control sobre la industria musical y sobre las obras y artistas que serían promocionadas en el mercado, estaba entonces en manos de conglomerados internacionales.

La industria pasó a estar dirigida por personas alejadas del concepto artístico (principalmente abogados y contadores), que demandaban resultados financieros inmediatos a los artistas. Ya no se daba lugar al crecimiento y desarrollo del músico, sino que la atención estaba enfocada en conseguir los “*One Hit Wonders*”. Éstos eran artistas cuya popularidad estaba dada no por su trayectoria, sino por una única pieza musical que generaba ventas descollantes. El resultado financiero ahora primaba por sobre la producción musical en sí.

En este contexto, en agosto de 1981, surge MTV (Excelsior, 2017). Rápidamente la imagen tomó un rol protagónico en la elección de las discográficas sobre qué artistas serían elegidos para promoción y qué artistas serían dejados en el olvido, al margen del mundo musical que se daba a conocer al público masivo.

Hasta este momento, el control de las compañías discográficas era prácticamente absoluto. Los artistas y el público se adaptaban a los caprichos financieros que éstas marcaban. Pero en 1992 con la introducción del MP3 (Red Gráfica Latinoamericana, 2010) y la incipiente popularización de internet, la industria musical da un giro que no tendría vuelta atrás dando lugar a la cuarta etapa en su historia. El soporte digital para la música existía (CD), pero el tamaño de estos “archivos” era muy grande como para permitir la distribución masiva. El MP3 ocupa un décimo del espacio que un archivo en formato CD. Si bien esta merma en la memoria requerida de un archivo MP3 se justifica con una baja en la calidad del sonido, salió a la luz una característica sobre los hábitos de consumo hasta ahora desconocida: el público masivo no se preocupaba tanto por la calidad, como sí lo hacía por la portabilidad o la posibilidad de adquirir la música que prefería. A partir de este momento, las compañías discográficas perderían lenta pero irrevocablemente el control sobre qué contenido se consumía, cuándo y cómo.

1.7.4 Internet y la atomización del mercado

En esta misma época, acompañando el explosivo crecimiento de internet a nivel mundial, surgen las redes P2P. Estas redes no requieren de un servidor central donde esté almacenada la información para que el público las descargue, sino que permite al usuario descargar contenido (en este caso canciones) de los demás ordenadores que conforman la red; es decir, otros usuarios (Informática Hoy, s.f.). El máximo representante de esta modalidad fue Napster, que permitía a los usuarios compartir la música de forma casi ilimitada, en cantidades hasta ahora impensadas. Napster, que llegó a contar con 26.4 millones de usuarios en el mundo (Siller, 2012), encontró su fin en 2001 a causa de varios litigios perdidos contra artistas y compañías discográficas, que vieron su actividad comercial en peligro. Sin embargo, a pesar de la derrota judicial, la modalidad había sido adoptada por el público masivo y las compañías discográficas no pudieron frenar este movimiento. El siguiente paso fue la prohibición de este tipo de redes y se castigaba con duras sanciones al público mismo; pero la masividad del uso hacía que las compañías tuvieran que dedicar grandes recursos en acciones judiciales que dejaban pocos beneficios y no lograban desacelerar el crecimiento de las redes P2P en internet. Con la masificación de las copadoras de CD, a partir de 1997 (Koninklijke Philips N.V, s.f.), la tendencia fue irreversible.

En enero de 2001 con el lanzamiento de iTunes (McElhearn, 2016), la industria musical encuentra una posible respuesta al dilema en que se encontraba: la monetización de la transmisión digital del contenido musical. Esta plataforma ofrecía música en venta al público, de forma digital, a USD 0,99 por cada canción. Si bien surgieron otras plataformas similares como amazonmp3, iTunes fue el líder de esta modalidad. A continuación, también surgieron las llamadas plataformas de *Streaming*, que están actualmente en crecimiento, ofreciendo contenido musical ilimitado a cambio de una suscripción mensual. El principal exponente de esta modalidad es Spotify, que pasó de tener 68 millones de usuarios activos a nivel mundial en el primer trimestre de 2015, a 232 millones en el segundo trimestre de 2019 (Watson A., 2019).

Pero uno de los principales cambios que se dieron en esta etapa, con influencia directa en las actividades de la empresa, es que la fuente misma del ingreso dejó de ser la música grabada. Para compensar la pérdida de ventas de soportes físicos y el escaso margen comparativo que deja la venta digital de música, los ejecutivos de la industria musical volvieron a centrar su atención en el propio artista; las giras y los recitales en vivo tomaron

un rol protagónico, siendo ahora una fuente directa de ingresos. Esto da lugar a los llamados contratos 360°:

“**El contrato de 360 grados** significa que tú compartes con la casa disquera un porcentaje de tus ingresos como artista, de fuentes que van más allá de las ventas del disco, lo cual incluye shows en vivo, mercancías y publishing (El dinero que te pagan por tener una canción en comerciales, películas y telenovelas). La casa disquera se convierte en tu manager (en raras ocasiones) y comparte en todo lo que el artista haga.” (Siller, 2012).

Nos encontramos entonces, en una sexta etapa de la historia de la industria musical; una etapa donde la principal característica es la comunicación entre el artista y el público. Los intermediarios perdieron poder e influencia, ya que el artista puede hacer uso de los innumerables y crecientes medios de comunicación para establecer una conexión directa con su público. Estos medios sirven para que el artista pueda promocionarse, vender sus productos e incluso convertir al seguidor mismo en un promotor informal. Esta apertura generó una estratificación del mercado, que permite a cada artista encontrar un nicho para ofrecer sus obras, pero a su vez hace más difícil lograr un resultado masivo. Esto se debe a que el público cuenta con más opciones que en otros tiempos y al haber más opciones, las elecciones son naturalmente más variadas.

Este es el mercado actual, donde se debe encontrar la mejor forma de dar respuesta a las necesidades del público, como a las de los artistas.

1.8 Marco conceptual

Crowdfunding o *Micromecenazgo*: es un mecanismo de financiación de proyectos, que se caracteriza por prescindir de las entidades financieras como intermediarios para poner en contacto directo a quien lleva adelante el proyecto con el inversor o inversores (normalmente se utilizan plataformas virtuales para obtener financiamiento por medio de múltiples inversores que aportan pequeñas cantidades de dinero cada uno) (Butzbach Rivera, 2012).

Venue: es un término utilizado comúnmente por los productores para hacer referencia a las instalaciones donde se lleva adelante un evento musical. El *venue* podría ser una discoteca, un bar o un estadio deportivo.²

Compañía Discográfica: si bien el rol que las compañías discográficas (o disqueras) han tenido en la industria musical fue cambiando rotundamente a lo largo del tiempo, el propósito de éstas es la grabación musical de artistas, para luego promover y distribuir este material.

Estas empresas multinacionales cuentan normalmente con un CEO, que es responsable de supervisar el correcto funcionamiento de todas las disqueras o filiales bajo su control. Cada una de ellas, a su vez, está dirigida por un presidente que es responsable por la subdivisión correspondiente. Del presidente generalmente dependen un grupo de vicepresidentes, a cargo de cada una de las áreas que conforman las actividades del mismo:

- Departamento Legal. Un aspecto clave en una compañía de este tipo son los contratos que se firman con los artistas, estudios de grabación e incluso con otros sellos para proyectos compartidos. También manejan todo tipo de demandas (ya sea iniciada por ellos mismos o ejecutadas en su contra).
- Departamento de Finanzas: dado el alto volumen de transacciones que realiza una empresa de este tipo, suelen contar con un departamento especializado en hacer seguimiento de esta actividad.
- A&R (Artistas y Repertorio): éste es un rol clave en toda compañía discográfica, pues son quienes están en constante búsqueda de nuevos talentos en el mercado, y luego manejan la relación con el artista. Es decir, son el enlace entre los músicos y la empresa.
- Desarrollo del artista: este departamento ha perdido vigencia con la evolución de la industria. Originalmente eran quienes buscaban dar soporte al artista, dándole la posibilidad de grabar distintas obras (discos) a lo largo del tiempo, y de promover su trabajo de forma constante. Mientras que algunas compañías optaron por eliminar este departamento, otras dirigieron este esfuerzo en la búsqueda de los conocidos “One Hit Wonders”.
- Departamento de arte y marketing: controla el diseño del producto, publicidades y plan de mercadeo para cada disco o artista que se busca promover.

² Definición del autor.

- Departamento de promoción: su principal tarea es encontrar los medios para acercar las obras al público; están en constante contacto con radios, periódicos y cualquier otro medio que permita dar a conocer las obras de sus artistas contratados. Actualmente se incorporó a este departamento la promoción en redes sociales.
- Departamento de ventas: el contacto con tiendas de música ha perdido su importancia, pero sigue siendo una de las actividades a desarrollar por un sello discográfico, para intentar maximizar las decrecientes ventas de discos al público.

Como en toda industria las compañías discográficas pequeñas llevan adelante las mismas tareas, pero con una estructura menos desarrollada debido a la falta de recursos y al tamaño de las operaciones que deben llevar adelante (Alternativa Representa, 2016).

1.9 Metodología de investigación y técnicas a utilizar

El presente es un trabajo de Investigación-Acción, orientado a un emprendimiento ya existente. Como tal, el objetivo del mismo está centrado en el desarrollo de un plan de acción a futuro, que sirva para obtener un resultado concreto. Para delinear este plan se hace necesario comprender, en primera instancia, los problemas que llevaron al emprendimiento a la situación en la que se encuentra hoy en día. Sólo de esta forma, es posible asegurar resultados distintos a los ya obtenidos con el modo de operación actual.

Esta investigación inicial se centrará en comprender los problemas que aquejan al emprendimiento actualmente, para luego indagar de forma más profunda las causales de estos problemas. Esta interpretación servirá de fundamento para desarrollar una propuesta que responda cómo resolver el problema previamente determinado.

La investigación explicativa servirá también para comprender por qué y cómo las alternativas propuestas constituyen una solución al problema que se busca resolver.

Para comprender los factores que imposibilitaron el crecimiento del proyecto en la última década, es imprescindible analizar su historia desde dos puntos de vista: interno y externo. En primer lugar, se investigará cuáles fueron las metodologías utilizadas por la empresa en su formación y desarrollo que pudieron haber atentado contra el mismo emprendimiento. Para obtener este tipo de información, se realizarán entrevistas con miembros decisivos de Venado Records y con referentes del mercado (información primaria); personas que trabajan para productoras, empresas de financiación de eventos artísticos, etc.

Luego se realizará un análisis de aquellos entes que componen el entorno directo, para comprender la influencia que tuvieron; ya sea promoviendo el buen desarrollo de la empresa o dificultándolo. Para esta etapa será necesaria la observación de datos y documentos ya existentes (información secundaria). De esta forma se pretende obtener datos del mercado y de la competencia, que permitan encuadrar el plan de acción en un contexto dinámico e influyente. Adicionalmente, una encuesta a personas que suelen concurrir a eventos musicales permitirá un mejor análisis del cliente objetivo.

Objetivo específico	Fuente secundaria	Fuente primaria	Población/Muestra	Técnicas de procesamiento
Funcionamiento actual de la organización. Entorno organizacional	No aplica.	Entrevistas con miembros de la empresa	No aplica	Entrevistas grabadas y transcritas
Analizar y redefinir las estrategias comerciales y organizativas	Datos estadísticos variados (por ejemplo: documentos publicados por el SINCA – Ministerio de Cultura de la Nación)	Encuesta: Público (cliente)	Encuesta Población estimada: 900.000 asistentes a espectáculos musicales ³ Muestra: 185 asistentes, obtenida mediante método no probabilístico. Se compartió enlace web a la encuesta en grupos comunitarios musicales de la red social <i>Facebook</i>	La encuesta será tabulada y procesada para determinar frecuencias y medias relevantes al análisis.
Identificar y analizar potenciales alianzas estratégicas	Búsqueda online de empresas financieras relacionadas a la producción de eventos.	No aplica.	No aplica.	No aplica.

³ Sistema de Información Cultural de la Argentina, 2018.

2. Análisis de Venado Records

2.1 Situación actual – Análisis interno

2.1.1 Estructura y organigrama

Venado Records es una empresa con una estructura del tipo simple (G. Johnson), donde la responsabilidad pesa principalmente sobre uno de sus miembros (Francisco Badano) y secundariamente sobre Andrés Gargiulo. Si bien existieron otros miembros, tuvieron una participación más errática y no formaron parte estable del emprendimiento. En esta organización no existen roles jerárquicos; los miembros acuerdan las decisiones de manera informal. No es posible el diseño de un organigrama pues los miembros son parte de una estructura totalmente horizontal.

2.1.2 Modelo de gestión – proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones, lejos de ser organizado, es librado al mejor parecer de los miembros al momento de cada decisión. Los dos miembros principales de este emprendimiento reconocen que hay un buen entendimiento entre ellos, lo cual facilita la operación sin un proceso establecido como tal, pero se carece de una organización o distribución del trabajo que permita el crecimiento de la actividad. En el mejor de los casos, se mantiene un nivel de actividad deseado, pero a un alto costo en cuanto a esfuerzo laboral y económico. Esta situación llevó a la empresa a un nivel de operación por debajo del umbral de competencia, cediendo un importante lugar en la cuota de mercado.

2.1.3 Cadena de valor

El primer aspecto de la cadena de valor de la empresa a analizar sería su actividad primaria; es decir, su logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. El primero de estos pasos es la organización de la empresa para coordinar los distintos actores en un evento musical en función del objetivo final: un evento con alta venta de entradas y disfrute del público y artistas. El proceso más difícil es conseguir los artistas para cada show; en esto se especializa uno de los miembros de la organización. Según indica Badano, este aspecto resulta ser una de las actividades que destacan a la empresa de sus competidores: la curaduría artística, que dio a la empresa una imagen positiva por traer a Argentina propuestas musicales de vanguardia, o en algunos casos más clásicas, pero siempre con un sello distintivo. Esto otorga una de las principales ventajas competitivas.

Imagen 2.1



Desarrollo del autor, basado en cuadro de Johnson y Scholes, 2001

Luego se debe elegir un venue adecuado para el artista, que cumpla con sus requisitos, y a la vez tenga la capacidad necesaria para el público esperado. El riesgo de elegir un lugar con mucha capacidad es que durante el evento el recinto esté vacío (lo cual no es bien recibido ni por el público, ni por el artista, y lleva a un evento mal ponderado por todos), mientras que el riesgo de elegir un lugar con escasa capacidad reside en la imposibilidad de vender las entradas necesarias para cubrir los costos y/o obtener la rentabilidad deseada.

Una vez definidos estos dos aspectos (artista y venue), se ejecuta el resto del evento. Es necesario conseguir los equipos musicales que cada artista solicita, coordinar las bebidas y alimentación para dar en backstage a quienes forman parte del evento (no sólo artistas, sino también personal de producción), gestionar el método de venta de entradas y control de admisión, contratar un sonidista, gestionar efectos visuales en caso que corresponda, y demás aspectos menores propios de cada evento. En este sentido Venado Records tiene un buen funcionamiento; pero si bien no tiene mayores dificultades para llevar adelante estas actividades, no es del todo eficiente y no le otorga ningún tipo de ventaja competitiva.

Otro aspecto fundamental dentro de las actividades primarias de la empresa es la difusión que la misma realiza; a nivel institucional, pero principalmente para cada evento. Esta es la clave para el rendimiento financiero de cada evento, y de la productora en general. Si bien cada artista dará cierta difusión a los eventos, suelen hacerlo a un público muy

limitado (sus seguidores cercanos). Por eso es necesario que la productora haga conocer el evento a aquellos grupos de personas que no necesariamente están en el grupo de difusión del artista pero que podrían estar interesados en el evento. Dado el alto costo de los medios tradicionales y la presencia poco constante en redes sociales, este no es un aspecto donde Venado Records se destaque.

Por último, en lo que respecta a servicios, se considera como tal la comunicación con el cliente posterior a la venta – es decir, luego del evento. En este sentido la organización carece de cualquier tipo de contacto y no realiza ninguna actividad fuera de los eventos que produce.

Pasando a las actividades de apoyo de la cadena de valor, Johnson y Scholes definen la Infraestructura de la empresa como el agregado de los “sistemas de planificación, finanzas, control de calidad”, etc. En este sentido, la única estructura que se puede observar en Venado Records serían las rutinas de organización que fueron construyendo como cultura de la empresa. Si bien no existía una estructura formal, cada miembro suele ocuparse de aquellas actividades con las que más cómodo se siente y en las que mejores resultados obtiene. Con el tiempo esto fue formando una distribución informal del trabajo que sirvió como “infraestructura”; pero se considera que la misma es más bien frágil.

El segundo elemento a considerar es la gestión de Recursos Humanos; pero en esta empresa fue nula. En la historia de la empresa nunca se contrató un empleado. Según Gargiulo, esto se debió a la imposibilidad de sostener un costo fijo mensual (el sueldo y cargas sociales del empleado), sumado a la informalidad de la sociedad (no estando inscripta como tal). La estructura de Venado Records, entonces, consta de dos personas (Andrés Gargiulo y Francisco Badano), sin roles predefinidos ni relaciones de jerarquía.

Luego, en lo referente al desarrollo tecnológico, se podría referenciar el Know How que los socios tienen. El mismo fue creciendo de la mano de los distintos proyectos que llevaron adelante en el marco de este emprendimiento, como así también de trabajos que ambos tuvieron por fuera de Venado Records, también en el mercado de la producción de eventos. Hoy en día son actores reconocidos en el mercado de la producción de eventos musicales, tanto a nivel nacional como regional (Latinoamérica), y su conocimiento del mercado constituye su principal ventaja competitiva.

La última de las actividades de apoyo sería el aprovisionamiento. Considerando la naturaleza del negocio, donde no hay un flujo constante de operación sino que la misma se

mueve por proyectos, esta actividad se debe adaptar a dicho ritmo. Es por ello que se fueron desarrollando relaciones a largo plazo con los principales proveedores (dueños de venues y empresas que ofrecen equipos musicales en alquiler) para obtener ventajas en los tiempos de entrega y precio de tales productos/servicios. Para considerar esta actividad como una ventaja competitiva, será necesario desarrollar aún más estos vínculos para obtener mejores cotizaciones con respecto a otros productores.

2.2 Análisis del entorno

Venado Records se desenvuelve en el mercado de la producción de eventos musicales. Según el reporte de Julio 2018 sobre Coyuntura Cultural del Ministerio de Cultura de la Nación (actualmente devenido a Secretaría), en 2017 se registraron 1.165 espectáculos musicales en vivo – lo cual representó una caída del 6% con respecto al año anterior. Del total de eventos registrados, se identificaron 337 shows del tipo internacional.

La principal dificultad para una empresa en este mercado, es la inestabilidad económica y normativa del país. El efecto Cromañon (como se conoce a la clausura masiva de discotecas y espacios culturales luego de la tragedia ocurrida en diciembre de 2004) tuvo un alto impacto en el mercado, pues la inmensa mayoría de los lugares donde se realizaban eventos musicales fueron clausurados por no contar con las condiciones necesarias para garantizar la seguridad de quienes asistían a estos eventos. La recuperación fue lenta y dificultosa, pues no existía una normativa clara o que permitiera a productores pequeños mantener espacios culturales para artistas que no formasen parte de actividades masivas.

Estos factores, sumados a la poca estabilidad cambiaria en el país (al trabajar con artistas internacionales se torna un factor crucial para el rendimiento económico del proyecto), se traducen en un entorno hostil a los productores pequeños y medianos que no tienen la estructura financiera para hacer frente a cambios repentinos.

2.2.1 Segmentación y posicionamiento

La empresa realiza eventos que generalmente se encuentran enmarcados en el estilo musical Rock y, a su vez, se especializa en un nicho dentro de este estilo caracterizado por una tendencia hacia lo experimental.

En la encuesta realizada en 2013 sobre Consumos Culturales y Entorno Digital, específico para la música, el Ministerio de Cultura identificó que el Rock es el tercer estilo musical más escuchado (luego del folklore argentino y la música romántica). Su mayor

concentración se da en personas de entre 18 y 29 años (91%), con un mayor porcentaje de interés por parte de personas de Nivel Socioeconómico Medio, Medio-Alto y Alto. Se observa también que hay un mayor porcentaje de interés por este estilo en las zonas más urbanizadas del país, principalmente la Ciudad de Buenos Aires y conurbano.

Con respecto al nicho al cual se dirige la empresa con mayor atención, según la encuesta realizada en el presente trabajo tan sólo 8 personas sobre un total de 174 indicaron asistir a eventos musicales de ambos géneros (Rock y Experimental). La presencia de Venado Records en este nicho es fuerte, pero el tamaño del mismo no es suficiente para dar a la empresa una porción significativa del mercado regional de eventos musicales.

Sin embargo, se ha logrado un posicionamiento importante en el público de este nicho: Venado Records es identificada como una productora que organiza eventos con artistas de primer nivel, que comúnmente otras productoras no se arriesgan a producir.

2.3 Matriz de competencia de Porter

Considerando el nicho en el cual se desenvuelve hoy en día Venado Records, los competidores directos son limitados. Específicamente se podría mencionar los dos principales: “Noiseground” y “Tribulaciones”, donde el primero se especializa más en músicos del ambiente del rock pesado y el segundo está más cerca de la música experimental o no convencional, pero ambos coinciden con Venado Records en los artistas que buscan producir.

Como menciona Francisco Badano en su entrevista, si bien son competidores, se busca tener una relación de colaboración para obtener mejores resultados en determinados eventos donde el riesgo es muy alto o donde se puede mejorar el resultado de un evento con los aportes de más de una productora. Sin embargo, cuando esto no se da, las tres productoras compiten por obtener el contrato con los artistas internacionales que visitan Latinoamérica para poder producir tales eventos. Existe, entonces, un cierto grado de rivalidad, pero el mismo es superado por la cooperación entre productores cuando existe un interés compartido por la realización de un evento que puede ser difícil de hacer de forma rentable por un único productor.

La dificultad con que deberá lidiar Venado Records, es salir del nicho en el cual hoy se desenvuelve y entrar con mayor presencia al mercado abierto de la producción de eventos; donde productoras masivas juegan un rol importante y la colaboración no es común. En este

ámbito existe una barrera de entrada más tangible; por un lado por el capital necesario para llevar adelante eventos de mayor envergadura (aquellos eventos para más de 1.000 personas), y por otro lado por el acceso a los medios de comunicación masiva que dan acceso a un mayor público potencial.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, quien mayor dificultad puede presentar son los representantes de los venues. En el mercado de eventos medianos o grandes suelen tener un poder de negociación casi absoluto, donde ponen las condiciones para realizar un evento en sus instalaciones y la capacidad de un productor mediano/chico de cambiar estas condiciones es muy baja.

Los compradores, al ser un servicio que se ofrece de forma masiva, no están en condiciones de negociar el precio del mismo. Mas el precio incorrecto puede resultar en poca afluencia de gente al evento. Normalmente estos precios están estandarizados en el mercado latinoamericano de eventos internacionales, y no es recomendable desviarse significativamente de estos valores.

Por último, cabe destacar que si bien existen alternativas al evento musical en vivo (desde productos sustitutos como el cine u otros eventos artísticos, hasta alternativas como el live streaming de los eventos), la experiencia de asistir al mismo es valorada por el cliente. Esto se denota en el bajo interés demostrado por los encuestados en observar el evento por live streaming, considerándolo sólo como alternativa en el caso de no poder pagar la entrada.

2.4 Análisis FODA

2.4.1 Fortalezas

La principal fortaleza de Venado Records, percibida por ambos miembros fundadores y actualmente activos, es la selección de artistas (nacionales e internacionales) que participan en los eventos producidos. Esta selección fue dando una imagen positiva de marca, que se deberá cuidar.

Esta imagen positiva también se dio gracias a la segunda fortaleza que se observa, que es el cuidado de la calidad de los eventos. Si bien la empresa carece de estándares de calidad formales y preestablecidos, se le dedica tiempo y trabajo a cuidar aspectos como la experiencia que transita el/la artista y el público, brindando el mayor confort y disfrute posible. Este aspecto elevó la percepción de marca no sólo en el público general, sino también entre artistas e incluso, entre productores.

2.4.2 Oportunidades

Son pocas las oportunidades que un productor tiene en un mercado como el actual; pero dado el nicho en el que se desenvuelve la organización hoy en día, se podría decir que la principal oportunidad es la actitud de colaboración y buena predisposición de los competidores. Esto otorga la posibilidad de establecer una operación pequeña pero firme en el nicho, a partir de la cual crecer y expandirse a los segmentos más competitivos del mercado.

2.4.3 Debilidades

El aspecto menos cuidado de este emprendimiento está relacionado a la falta de planificación y organización. La no reinversión de las rentas obtenidas, sumado a la falta de constancia en los eventos producidos y la informalidad en sus operaciones, atentaron contra el potencial de crecimiento que esta empresa aún tiene.

2.4.4 Amenazas

La principal amenaza es el entorno económico y normativo en Argentina. La alta volatilidad de las variables económicas hace altamente desafiante el desarrollo de un negocio con ingresos en moneda local y costos en moneda extranjera. La imprevisibilidad de cambios en las normas genera incertidumbre en cada evento que se realiza, pues los espacios culturales no cuentan con el apoyo gubernamental que necesitan; por lo que además de escasear, están constantemente en riesgo de clausura.

3. Plan de Negocios

3.1 Estrategia propuesta

3.1.1 Misión, Visión y Valores

Misión: Producir eventos musicales en Argentina, dando a los músicos oportunidades de encuentro con el público general y apoyando su desarrollo artístico.

Visión: Evolucionar a una compañía con un rol activo en la promoción cultural del país, integrando artistas nacionales al mercado mundial.

Valores:

- Respeto por todos los estilos musicales y formas de expresión, así como por el trabajo del artista.
- Compromiso por realizar un servicio con la máxima calidad posible, para el disfrute del público, así como del artista.
- Constante apertura a innovaciones tecnológicas que cambien la naturaleza del mercado.
- Pasión por la promoción cultural en Argentina.

3.1.2 Objetivos: Corto, medio y largo plazo

Objetivos a corto plazo:

- Producir un mínimo de 15 eventos musicales en el primer año de operación.
- Normalizar la operación por medio de la distribución de tareas y la contratación de personal permanente.
- Registrar la empresa legalmente como S.R.L.

Objetivos a mediano plazo:

- Producir un mínimo de 20 eventos musicales por año.
- Vender más de 5.000 entradas por año.
- Lograr, mediante alianza estratégica, el financiamiento de los eventos de mayor riesgo.
- Deshacer la asociación de la marca Venado Records con artistas de un estilo musical limitado (Rock – Experimental).

Objetivos a largo plazo:

- Producir un mínimo de 20 eventos musicales por año.
- Vender más de 10.000 entradas por año.
- Producir una gira latinoamericana para un artista internacional por año.
- Lograr la asociación de la marca “Venado Records” con eventos musicales donde los participantes (público, artista y trabajadores) disfruten la experiencia.

3.1.3 Estrategia legal

Para dar soporte a un crecimiento de la compañía, se considera necesaria la formalización de la misma como una sociedad inscrita. El tipo societario que más se adecúa a las necesidades es el de “Sociedad de Responsabilidad Limitada”. Los costos de la misma son menores a los de una Sociedad Anónima; el límite en el número de socios no es problema puesto que son sólo tres, y no se prevén cambios frecuentes en la titularidad de las cuotas (que implicarían un mayor esfuerzo en el caso de las Sociedades de Responsabilidad Limitada en comparación con las Sociedades Anónimas).

3.1.4 Estrategia organizativa y organigrama

Para una mejor eficiencia en la operación de la empresa se considera necesario formalizar los roles y responsabilidades de los distintos miembros, por lo cual se asignan roles gerenciales a los 3 socios gerentes de la S.R.L. Uno de ellos será, además, el Presidente de la empresa. Éste será el encargado de llevar adelante la empresa de forma integral, y a su vez mantener contacto con artistas y productores para identificar las oportunidades de potenciales eventos (producciones propias o compartidas con otros productores). Será a su vez quien coordine el trabajo del Community Manager y de su asistente de Marketing.

El community manager es la persona encargada de gestionar las redes sociales y comunicaciones digitales de la empresa, ya sea para promover la imagen de marca y sostener una presencia constante en la mente del consumidor como para también promocionar eventos específicos para lograr una mayor afluencia de público. Esta persona será quien interactúe directamente con clientes (público general) y artistas.

El asistente de marketing dará soporte al Gerente de esta área para difusión en medios de comunicación no digitales (prensa principalmente), diseño de estrategia comunicacional

para la empresa y eventos específicos, y en la búsqueda constante de nuevos artistas que representen potenciales eventos a producir.

Imagen 3.1



Desarrollo del autor, basado en Gilli, 2007

Luego, el Gerente de Operaciones será el responsable de la producción misma de los eventos ya pactados con los artistas. Entre sus tareas se encuentran el contacto con los distintos venues, el alquiler y la logística de los equipos musicales necesarios para cada evento, el alojamiento de los músicos en los casos en que no pertenezcan a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otros. Tendrá dos asistentes con el propósito de dar soporte en eventos de baja complejidad, o para llevar adelante las tareas menores de los distintos eventos (recepción de equipos, coordinación de horarios para las pruebas de sonido e interpretación de los distintos artistas, manejo de comida y bebida en camarines, etc.). A su vez, dependiendo de la magnitud del evento a producir, se contratarán de forma temporal los asistentes que sean necesarios. En este caso (asistentes tercerizados), deberán ser trabajadores que pertenezcan a una empresa de servicios capaces de facturar, o trabajadores independientes inscriptos en Monotributo.

Por último, el Gerente de Administración y Finanzas será el encargado de llevar adelante los aspectos formales administrativos propios de una empresa del tipo S.R.L., tercerizando el manejo de la contabilidad en un estudio contable. El diseño de la política económica y financiera de la empresa caerá dentro de sus responsabilidades, al igual que la búsqueda de fuentes de financiamiento que resulten económicas ya sea para la empresa a

largo plazo, o para eventos puntuales con su posterior devolución. Esta gerencia contará con el apoyo de un asistente administrativo, para la gestión de documentos, comunicación y soporte al estudio contable y tareas administrativas generales.

La naturaleza del trabajo de los asistentes de producción y de los gerentes de operaciones, marketing y relaciones públicas, hace que no sea necesario un espacio físico de oficinas. Este no es el caso del community manager, el asistente administrativo y del gerente de administración y finanzas. Sin embargo, con el propósito de evitar el alto costo asociado al alquiler permanente de oficinas, se trabajará con modalidad remota. Esta práctica, cada vez más común en el mercado, permite bajar los costos y mantener la comunicación de forma remota. Se alquilarán oficinas por hora, de forma mensual para mantener una comunicación fluida y adicionalmente según se considere necesario.

3.1.5 Alianzas estratégicas

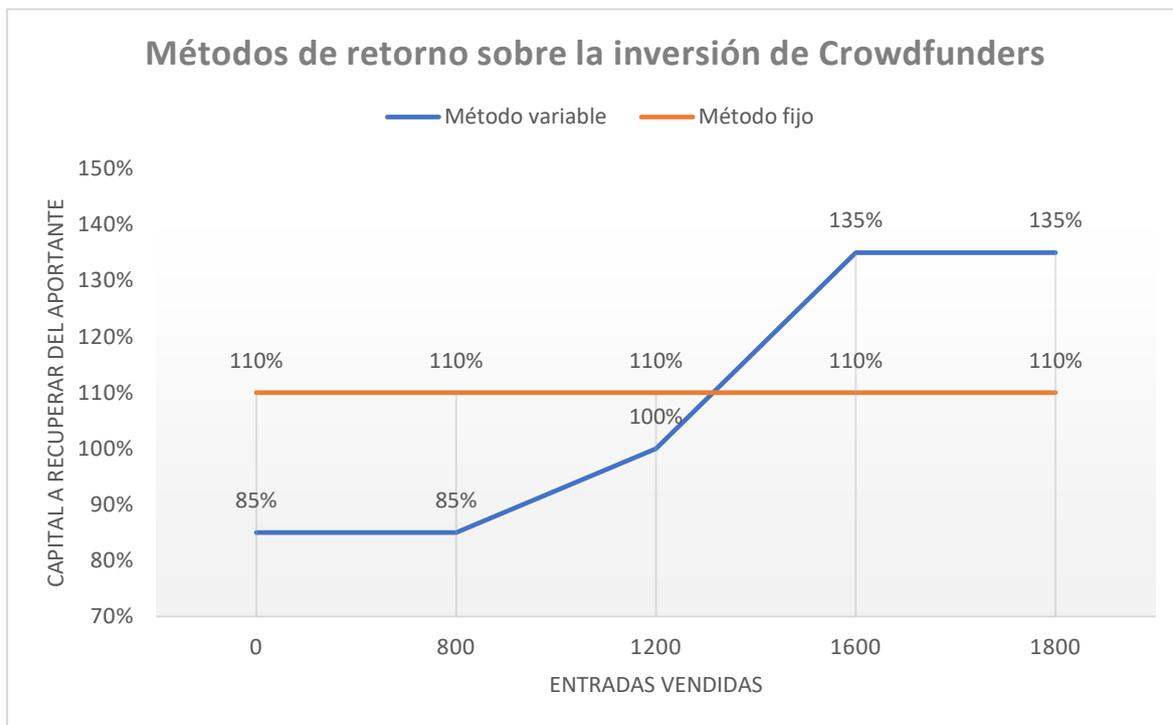
Para diversificar el riesgo de determinados eventos y/u obtener financiación a bajo costo se planea establecer una alianza estratégica con la empresa “Crowdfunders”, dedicada a la financiación de eventos musicales utilizando el método de micromecenazgo. El mismo consiste en financiar un proyecto determinado por medio de múltiples fuentes/aportantes, basado en una plataforma online de pagos.

Normalmente Crowdfunders utiliza uno de tres modelos distintos para atraer inversores:

- a) El primero consiste en un retorno fijo sobre la inversión. Es decir que independientemente de la cantidad de entradas vendidas para un evento o del resultado del mismo, el inversor recibirá un porcentaje fijo sobre el capital aportado. Este método es utilizado por productoras que carecen de los fondos para realizar un evento, pero no desean compartir el riesgo con el inversor.
- b) El segundo método otorga al aportante un retorno variable sobre su inversión, en función de la cantidad de entradas vendidas para el evento. Suele existir un nivel mínimo de entradas vendidas que, en caso de no ser superado, el aportante no recibirá de vuelta el total del capital aportado; es decir que comparte parcialmente la pérdida del productor. Superado ese umbral mínimo de entradas, el porcentaje del capital que se devuelve al aportante crece a medida que aumenta la cantidad de entradas vendidas hasta que, pasando por un punto de equilibrio en el que el aportante recibe el capital que invirtió, se llega a un umbral máximo que es la

mayor ganancia posible que el aportante puede tener. En el siguiente gráfico se ejemplifica de forma numérica este método, comparado con el método de retorno fijo.

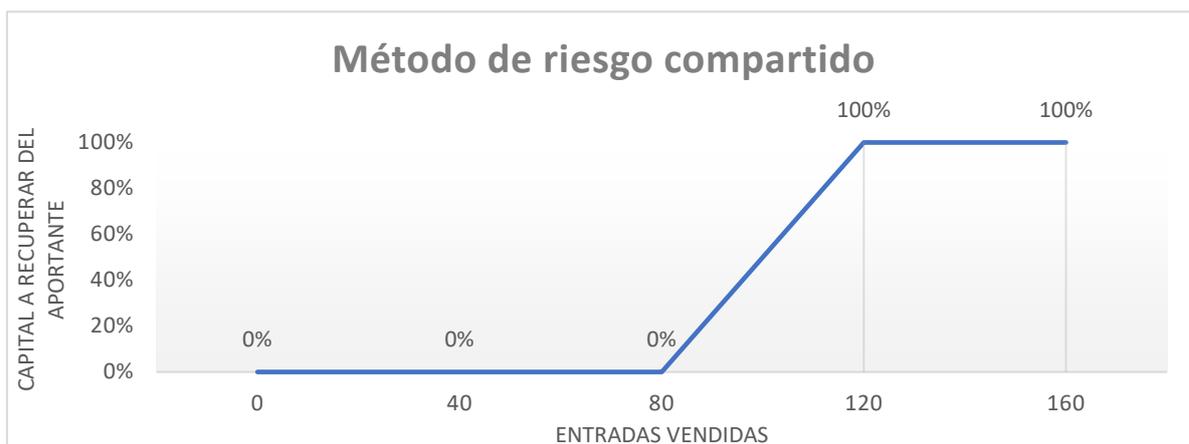
Imagen 3.2



Ejemplo desarrollado por el autor

- c) El tercer modelo es utilizado para eventos pequeños y de alto riesgo; es decir, eventos de artistas con baja convocatoria. El mismo consiste en recolectar inversiones pequeñas (similares al costo de un ticket de entrada) que sólo será devuelto al inversor en caso de superar el punto de equilibrio del productor, pero que otorga al inversor acceso gratuito al espectáculo. Este tipo de inversión está apuntada al público del artista, que asume el riesgo total por un costo que de todas formas estaría dispuesto a pagar para acceder al espectáculo.

Imagen 3.3



Ejemplo desarrollado por el autor

Sobre todos los modelos, Crowdfunders cobra al inversor un porcentaje sobre el aporte a modo de comisión. Venado Records por su parte obtiene financiamiento para producir eventos de diversa índole, a su vez que fomenta una participación del público en la producción del evento y diversifica el riesgo del mismo.

3.1.6 Modelo de negocio

La empresa se dedicará a la producción de eventos musicales, enfocándose en eventos de hasta 1.500 asistentes pues es el formato sobre el que los Socios Gerentes tienen mayor *Know How* y trayectoria. Eventualmente se considerará la producción de eventos de mayor envergadura.

Por un lado, se realizarán eventos cuyo foco estará puesto en artistas internacionales. En este tipo de eventos es necesario incluir artistas locales (Art. 31, Ley 26.801), que a su vez serán de gran ayuda para la difusión de aquellos eventos en los que el artista internacional sea de celebridad limitada y su convocatoria sea acotada. La promoción de estos eventos podrá incluir el patrocinio de Venado Records como marca, o no; dependiendo del artista. Como mencionaba Francisco Badano, miembro fundador de la empresa y actualmente activo como productor, aquello que los destaca es la curaduría de los eventos producidos. Es decir que, al promocionar un evento bajo el branding de VR, se espera una cierta calidad de show / actuación en vivo. En muchas ocasiones, será necesario producir eventos de artistas que no entran en esta definición pero que son necesarios para mantener un nivel de actividad y de fluidez financiera. En estos casos la difusión será únicamente basada en el artista, evitando así relacionar la marca con ese tipo de evento para sostener o incluso elevar su valor percibido.

Imagen 3.4



Desarrollo del autor, basado Osterwalder y Pigneur, 2011

Los eventos internacionales permiten también un nuevo tipo de ingresos: las comisiones de productores regionales. Cuando un artista decide hacer una gira por Latinoamérica, tiene distintas opciones para llevar a cabo el proyecto. La primera opción consiste en la producción propia; es decir que el artista mismo produciría sus propios recitales en cada locación. Por motivos evidentes de falta de contactos y conocimiento de cada ciudad, además del gran esfuerzo que requiere, esta opción es prácticamente imposible. La segunda opción sería que el artista, generalmente por medio de un Manager, se ponga en contacto con los productores de cada ciudad para acordar los honorarios y dejar en manos de los productores locales la puesta en práctica (y asunción del riesgo) del evento. La tercera opción, mucho más común en artistas chicos o medianos, es contactar un único productor por región (por ejemplo Latinoamérica) que se encargará de producir el evento en una o más ciudades, y encontrar otros productores en otras ciudades que quieran realizar un evento con este artista. Mediante esta práctica el artista acuerda un honorario por evento con el productor principal, quien a su vez negociará un honorario con cada productor local – normalmente con una comisión / mark-up para obtener mayor rentabilidad. Se buscará ejecutar este rol cada vez que sea posible, dando provecho a los contactos ya establecidos con productores de la región (Brasil, Perú, Chile, Uruguay, Colombia) y del interior del país (Córdoba, Neuquén, Rosario).

Por otro lado, se realizarán eventos nacionales (con artistas provenientes de la escena local). Este tipo de eventos pueden ser realizados con mayor frecuencia que los internacionales; por la menor estructura de costos y mayor variedad de artistas disponibles, y también por la naturaleza de este mercado en el que el público tiene mayor preferencia por ver al mismo artista de forma periódica (según encuesta realizada, el 67.9% de los encuestados asiste a eventos de un mismo artista con frecuencia). Esta característica asegura, al momento de producir un evento, un mínimo de asistentes que generalmente ayuda a cubrir los gastos incurridos.

Estos eventos ayudarán a entablar relaciones comerciales de largo plazo con los artistas locales, lo cual será de gran importancia para la promoción de eventos con artistas internacionales, y darán a la empresa una fuente de ingresos constante, necesaria para mantener la estructura de costos.

3.1.7 Plan de Recursos Humanos

3.1.7.1 Asistente de Marketing

Se busca un egresado de la carrera de Marketing, con experiencia de 1 a 3 años en organizaciones culturales. Competencias requeridas para el puesto:

- Proactividad
- Capacidad de innovación
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de manejar múltiples tareas en paralelo
- Capacidad de negociación
- Habilidad para desarrollar y mantener una amplia red de contactos

Puesto que la organización no cuenta con oficinas propias, la modalidad de trabajo será desde el hogar (o *Home Office*) – por lo tanto, deberá contar con los elementos necesarios en su hogar para llevar adelante su trabajo desde allí.

Se ofrece un sueldo bruto de \$ 22.000.

3.1.7.2 Community manager

No se pretende formación académica específica para este puesto, si bien se dará preferencia a personas con formación universitaria. Excluyente contar con experiencia previa en posición similar de 3 años mínimo. Competencias requeridas para el puesto:

- Conocimiento avanzado de redes sociales y de publicidad paga en las mismas

- Excelente nivel de redacción
- Capacidad de innovación
- Creatividad
- Habilidad para desarrollar y mantener una amplia red de contactos

Puesto que la organización no cuenta con oficinas propias, la modalidad de trabajo será desde el hogar (o *Home Office*) – por lo tanto, deberá contar con los elementos necesarios en su hogar para llevar adelante su trabajo desde allí.

Se ofrece un sueldo bruto de \$ 22.000.

3.1.7.3 Asistente de producción 1

No es necesaria formación académica para este puesto. Excluyente contar con experiencia previa en el mercado de 10 años mínimo. Competencias requeridas para el puesto:

- Conocimiento de consolas de sonido
- Conocimiento de cableado de escenarios
- Conocimiento de instrumentos y su debido manejo
- Buen manejo de tiempos

Es necesaria la disponibilidad horaria para la actividad, que se lleva a cabo en horarios nocturnos. Preferentemente, debe contar con transporte propio.

Se ofrece un sueldo bruto de \$ 22.000.

3.1.7.3 Asistente de producción 2

No es necesaria formación académica para este puesto. Excluyente contar con experiencia previa en el mercado de 10 años mínimo. Competencias requeridas para el puesto:

- Conocimiento de consolas de luces
- Conocimiento de cableado de iluminación en escenarios
- Conocimiento de proyectores y máquinas de humo
- Buen manejo de tiempos

Es necesaria la disponibilidad horaria para la actividad, que se lleva a cabo en horarios nocturnos. Preferentemente, debe contar con transporte propio.

Se ofrece un sueldo bruto de \$ 22.000.

3.1.7.3 Asistente administrativo

Se busca estudiante o nuevo profesional de las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad y afines. No es necesaria experiencia previa, pero será bien valorada. Competencias requeridas para el puesto:

- Conocimientos contables básicos
- Capacidad analítica
- Personalidad organizada y ordenada
- Manejo de herramientas informáticas (Office)
- Metódico

Puesto que la organización no cuenta con oficinas propias, la modalidad de trabajo será desde el hogar (o *Home Office*) – por lo tanto, deberá contar con los elementos necesarios en su hogar para llevar adelante su trabajo desde allí.

Se ofrece un sueldo bruto de \$ 26.400.

3.2 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

Previo a diseñar una nueva estrategia de posicionamiento, es necesario establecer una nueva segmentación del mercado y definir un nuevo público objetivo. Luego se definirá el posicionamiento deseado frente al público elegido, y se analizará con qué herramientas y/o acciones se pretende lograr. Por último, se definirá cómo funcionará la comunicación de la empresa para transmitir el posicionamiento deseado al público objetivo (Montero, 2017).

Como se demostró en el capítulo 2, la estrategia de segmentación que siguió Venado Records resultó ser poco eficiente, al limitar a la empresa a desenvolverse en un ámbito muy acotado. El cambio propuesto entonces es migrar de una segmentación por estilo musical, donde la empresa se dirige a un nicho específico (y pequeño) caracterizado por la confluencia de estilos “Rock” y “Experimental”, a una segmentación socio-económica y geográfica.

Según la “Encuesta de consumos culturales y entorno digital” realizada en 2013 por el Ministerio de Cultura de la Nación (Sistema de Información Cultural de la Argentina, 2013), se observan a continuación los segmentos que presentan mayor asistencia a eventos musicales en vivo.

Imagen 3.5 – Frecuencia con la que asiste a recitales según edad

Frecuencia	12-17	18-29	30-49	50-64	65 +	Total
Alguna vez al año	13,5%	16,0%	12,9%	10,9%	7,1%	12,7%
Alguna vez cada 6 meses	7,3%	10,2%	7,5%	5,7%	2,0%	7,1%
Alguna vez cada 3 meses	7,5%	13,5%	10,2%	4,7%	2,8%	8,7%
Alguna vez al mes	5,6%	7,9%	5,0%	2,6%	1,3%	4,9%
Varias veces al mes	3,4%	3,0%	1,0%	0,5%	0,1%	1,6%
Total	37,3%	50,6%	36,6%	24,4%	13,3%	35,0%

Sistema de Información Cultural de la Argentina, 2013

Imagen 3.6 – Frecuencia con la que asiste a recitales según Nivel Socioeconómico

Frecuencia	Baja	1/2 baja	Media	1/2 alta	Alta	Total
Alguna vez al año	12.4%	11.9%	11.8%	15.5%	12.7%	12.9%
Alguna vez cada 6 meses	5.2%	5.3%	7.5%	10.6%	7.8%	7.3%
Alguna vez cada 3 meses	2.8%	6.8%	9.7%	15.5%	12.1%	9.4%
Alguna vez al mes	3.4%	3.9%	5.6%	4.6%	10.2%	5.5%
Varias veces al mes	1.2%	0.7%	1.7%	1.7%	4.7%	2.0%
Total	25.0%	28.6%	36.3%	47.9%	47.5%	37.1%

Sistema de Información Cultural de la Argentina, 2013

Se propone entonces, que el público objetivo esté comprendido por personas de entre 18 y 29 años, de nivel socio-económico entre Medio y Alto, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De esta forma el público objetivo sería significativamente más grande que el actual, lo cual otorgaría una rentabilidad considerablemente más alta y una mejor accesibilidad/accionabilidad (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, Miquel, Bigné y Cámara, 2000). Para atender este nuevo segmento de mercado será necesario incursionar en eventos de mayor variedad de géneros musicales, a la vez que se desarrollen campañas de promoción institucionales para deshacer la actual asociación que hace el público entre Venado Records y un estilo de música muy específico.

Al dejar de lado el estilo musical como herramienta de segmentación, se buscará también eliminar el mismo como factor de posicionamiento. Basados en las fortalezas que destacan a la empresa de sus competidores (Know How, selección de artistas y calidad de los eventos), se buscará generar un posicionamiento **centrado en el disfrute** – tanto del público como de los/las artistas.

Este disfrute del público se buscará mediante la calidad del sonido e imagen de los eventos, la puntualidad de los mismos, el control en la cantidad de personas por metro cuadrado (para evitar incomodidad del público) y el fácil acceso a las bebidas. En el caso de

el/la artista se mantendrá especial atención a la comodidad de las instalaciones, puntualidad, comidas/bebidas y alojamiento de calidad y, por sobre todo, el acompañamiento por parte de un equipo profesional para atender a los pedidos artísticos y personales. El alto nivel de calidad se puede lograr mediante la formalización y estandarización de las operaciones que resulta de la experiencia de los miembros de Venado Records.

Será importante el control de esta percepción en los primeros meses de actividad, para confirmar que las acciones tomadas por la empresa tengan el impacto deseado en el público. Debido a la naturaleza del negocio, es sencillo y factible el diálogo directo con el público (durante los eventos). Se planea entonces, realizar entrevistas aleatorias para validar cómo el público evalúa la calidad del evento y entender de fuente directa los puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Por último, para reafirmar el posicionamiento de Venado Records como productora de eventos en los que el público disfrute de la experiencia, es importante que la promoción de marca esté desarrollada alrededor de este concepto. Otras productoras centran su promoción en el artista y la singularidad de ese evento, generando en el público potencial la sensación de temor por perderse la oportunidad de atender a determinado evento. Venado Records en cambio, pondrá el foco de su plan de comunicación en el buen momento que el público compartirá con el artista. Esta asociación positiva se suma a la buena experiencia que se buscará para el público, logrando entonces el posicionamiento deseado: “En los eventos de Venado Records la paso bien”.

3.3 Plan de Marketing

3.3.1 Producto/Servicio

La actividad de la empresa es la producción de eventos musicales (conciertos) con artistas nacionales e internacionales; ésta será su fuente de ingresos. En un principio se focalizará en artistas del género musical Rock, pues ya es una marca reconocida para el público objetivo de este género, pero también se ampliará el marco de acción a otros géneros (tales como K-Pop, Trap, Hip-Hop, etc.).

A su vez, se producirá un ciclo de conciertos de artistas nacionales con el propósito de difundir la marca, y establecer relaciones de confianza con los/las artistas que incluso podrán pasar a formar parte de la productora. Esto implica una relación simbiótica entre el/la artista y la empresa, en la que el primero se auto publicita como miembro, ganando

exposición, y por su parte Venado Records obtiene un reconocimiento de marca basado en los artistas con quienes suele trabajar. Estos artistas “miembro” tendrán prioridad para acceder a eventos con músicos internacionales de renombre, como artista soporte.

3.3.2 Precio

3.3.2.1 Producción de eventos con artistas internacionales

La estrategia de precios para este servicio será muy variable, puesto que cada evento será trabajado como un proyecto independiente; esto se debe a la variación que se da en la demanda y la diversa convocatoria que puedan tener los distintos artistas.

Uno de los factores que se deben tener en cuenta al momento de establecer el precio, es el historial de visitas de un artista al país. Es decir, la demanda será mayor para un artista que visita Argentina por primera vez, comparada con la demanda de un artista que lo hace habitualmente. Por otro lado, se suele observar la cantidad de seguidores que el artista tiene en las distintas redes sociales (Facebook, Spotify, SoundCloud, etc.) para tener una noción general del público potencialmente interesado. Con éstas y otras consideraciones (como por ejemplo los honorarios que pida el artista), se establecerá un precio por ticket que permita cumplir con el objetivo del evento (el objetivo puede ser obtener rentabilidad, o también es aceptable un cierto margen de pérdida si el evento otorga imagen positiva para Venado Records).

El precio que el público está normalmente dispuesto a pagar guarda una relación directa con la concurrencia que el evento tiene, pues ambos dependen del nivel de celebridad que el artista principal tenga. Es decir; un artista ignoto, que apunta a un nicho específico del mercado (por ejemplo, un músico experimental de música no convencional), sólo podrá tocar en un evento chico (menos de 100 personas) a un precio moderado o bajo. Por el contrario, un artista célebre de música popular tendrá gran convocatoria y permite el cobro de entradas a un costo más elevado. En Argentina y otros países de la región, el costo de acceso a un evento pequeño se encuentra entre 20 y 30 dólares; mientras que un evento para 300-1.500 personas con artistas populares, puede llegar a costar 40 o hasta 50 dólares la entrada.

Según se observa en los resultados de la encuesta realizada, la elasticidad de la demanda es elevada en el caso de eventos internacionales. Ante una suba en el precio de las entradas, tan sólo un 6,8% de los encuestados manifestaron intenciones de mantener la frecuencia con que asisten a estos eventos, mientras que el 93,2% restante reduciría la

frecuencia o incluso dejaría de asistir. Por otro lado, ante una reducción en el costo, el 73.3% de los encuestados afirmó un interés por asistir a mayor cantidad de eventos de este tipo.

3.3.2.2 Producción de eventos con artistas nacionales

En el caso de los artistas nacionales, es más sencillo establecer un precio estándar para los distintos eventos. Si bien hay diferencias en la convocatoria de distintos artistas (y esto tiene un impacto directo en el costo del ticket), los precios no suelen variar significativamente para distintos recitales de las mismas dimensiones pues la demanda es menos elástica que para los eventos internacionales. En los resultados de la encuesta se evidencia como el 40,1% de los encuestados no manifiesta un mayor interés por este tipo de eventos ante la reducción del costo, y tan sólo un 12,7% dejaría de asistir en caso que el precio de las entradas subiera.

Con estas consideraciones, en los eventos pequeños / medianos (menos de 300 personas) se buscará establecer un precio ligeramente por debajo del promedio de mercado. El objetivo en estos casos será cubrir los costos del evento, y a la vez difundir artistas incipientes en la escena con potencial futuro. En los eventos grandes en cambio (más de 300 personas), con artistas ya establecidos en el mercado, se establecerá un precio más elevado. El objetivo en estos casos, será la rentabilidad del evento y el desarrollo de la relación con los artistas para obtener su apoyo en la producción de eventos internacionales.

3.3.3 Plaza

La operación se realizará exclusivamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Luego de 3 años, y en función del resultado obtenido, se reevaluará la posibilidad de extender la actividad al conurbano bonaerense y a la ciudad de Neuquén.

3.3.4 Promoción

La promoción de los eventos es considerada actividad clave para el éxito del proyecto. De la misma dependerá el flujo de asistentes a cada evento, y por ende las ventas de la organización.

Por un lado, se realizará promoción por medios tradicionales tales como revistas temáticas, suplementos musicales de diarios nacionales, spots radiales y televisivos, etc. Este tipo de promoción será de mayor utilidad para la promoción institucional de Venado Records como compañía (buscando generar un valor marca en el mercado y fortaleciendo el

posicionamiento deseado), y para eventos grandes (con un público estimado mayor a 300 espectadores) donde se busca asistencia masiva.

A su vez, la presencia en redes sociales será crítica para la rentabilidad de eventos medianos o chicos. Si bien este tipo de publicidad también es útil para promover la imagen institucional y eventos grandes, resulta clave para llegar al público potencial de eventos no masivos (nichos del mercado), ya que las redes sociales permiten una llegada directa a personas con intereses específicos.

La comunicación de un evento debe ser hecha no sólo por el productor; también debe ser impulsada por los artistas que forman parte del evento. El público no reaccionará de la misma manera a una noticia publicada por uno u otro; y es por esto que los músicos tienen un rol dual, siendo formalmente proveedores (pues cobran un monto determinado por un servicio) pero a su vez jugando un rol de *partner* estratégico del productor, donde el éxito del evento es buscado activamente por ambos. Es por esto que la buena relación con los músicos resultará crucial en el éxito del emprendimiento – ya que serán ellos la clave para lograr concurrencia a los eventos que se organicen.

3.4 Plan de contingencia

Ante resultados no favorables o ventas menores a las esperadas, se buscaría reducir la cantidad de eventos con riesgo medio/alto. En caso surjan oportunidades de este estilo, se buscaría encararlas en conjunto con otros productores del mercado (co-producciones, que según indica Badano en su entrevista han sido experiencias positivas), o instrumentarlas por medio de financiamiento colectivo con Crowdfunders. De esta forma la organización mantiene su presencia en el mercado, pero evitando pérdidas en la rentabilidad.

Por otro lado, se puede recurrir a un mercado alternativo donde el Know How de la empresa es de igual utilidad: la producción de eventos corporativos. Badano ha realizado este tipo de producciones en el pasado, tanto en Argentina como en Colombia y prestó servicios de consultoría a productores de Argentina y Paraguay. Estos eventos suelen estar mejor pagos, y tienen un componente de riesgo mucho menor (pues la rentabilidad para el productor no depende de la asistencia al evento, sino que se cobra un monto fijo en forma de honorarios). Los ingresos que estos eventos generen, servirían de sustento para la empresa hasta tanto los eventos artísticos vuelvan a sus niveles de rentabilidad normales.

3.5 Plan financiero a 6 años

3.5.1 Pautas

Los eventos fueron clasificados por el artista de cabecera (Nacional / Internacional). A su vez, fueron subclasificados en Chicos, Medianos y Grandes. Se considera Chico un evento de hasta 100 asistentes, Mediano uno entre 100 y 300 asistentes, y Grande uno entre 300 y 1.500 (máxima capacidad con que se planea trabajar en un principio).

Todos los montos que aquí se presentan están expresados en dólares americanos (USD), dado que la mayor parte de los costos se dan en base a esta moneda y el valor de referencia del mercado para los tickets de ingreso también se expresa en esta moneda. De esta forma, se facilita el análisis en un contexto nacional donde la inflación es alta y suele presentar un comportamiento similar al tipo de cambio del peso argentino con respecto al dólar americano.

Dado que cada evento tendrá un precio único en función del artista que lo lidere, y la asistencia es variable para cada evento particular, las estimaciones fueron hechas como un promedio para cada tipo de evento. Por ejemplo; en el primer año (2020) se planean producir 4 eventos chicos con artistas nacionales. Para estos eventos se estima un precio promedio de USD 3,- y 50 asistentes en promedio por evento.

El nivel de operación (cantidad de eventos a producir), comienza con 18 eventos anuales y crece a un ritmo promedio del 11% llegando a 30 eventos a producir en 2025 (sexto año de operación). El crecimiento se espera gracias al afianzamiento de la productora en el mercado, que le otorgará acceso a más oportunidades de concretar eventos. A su vez, iniciar en un nivel moderado de operación permite a los miembros del emprendimiento una curva de aprendizaje en el manejo de múltiples eventos en simultáneo.

El precio promedio, por su parte, también tendrá un crecimiento – en este caso se estima un alza del 4% anual (considerando el promedio de los distintos tipos de eventos). Este comportamiento se debe a que con el correr del tiempo se espera acceder a la producción de eventos para artistas de mayor convocatoria, cuyo público está dispuesto a pagar precios mayores por el acceso.

Por último, también se estimó un crecimiento anual promedio del 17% en la cantidad total de público por evento. Este crecimiento se pretende lograr por medio de un crecimiento

en la cantidad y en la eficiencia de la promoción de los distintos eventos así como de la promoción institucional y el afianzamiento de la marca en el mercado objetivo.

Estas estimaciones (cantidad de eventos y asistentes promedio para cada tipo de evento al precio establecido) están basadas en la vasta experiencia de los miembros de la empresa.

3.5.2 Proyección de ventas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Eventos Nacionales						
Cantidad de Eventos Chicos	4	4	4	4	4	4
Asistentes promedio	50	50	60	70	70	80
Precio	176,00	176,00	220,00	264,00	308,00	308,00
Ingresos por evento	8.800,00	8.800,00	13.200,00	18.480,00	21.560,00	24.640,00
Ingresos por Eventos Chicos	35.200,00	35.200,00	52.800,00	73.920,00	86.240,00	98.560,00
Cantidad de Eventos Medianos	2	2	2	3	4	4
Asistentes promedio	180	200	200	240	240	240
Precio	264,00	264,00	308,00	308,00	308,00	308,00
Ingresos por evento	47.520,00	52.800,00	61.600,00	73.920,00	73.920,00	73.920,00
Ingresos por Eventos Medianos	95.040,00	105.600,00	123.200,00	221.760,00	295.680,00	295.680,00
Cantidad de Eventos Grandes	3	3	4	4	5	5
Asistentes promedio	600	600	700	900	900	1200
Precio	396,00	440,00	484,00	484,00	484,00	484,00
Ingresos por evento	237.600,00	264.000,00	338.800,00	435.600,00	435.600,00	580.800,00
Ingresos por Eventos Grandes	712.800,00	792.000,00	1.355.200,00	1.742.400,00	2.178.000,00	2.904.000,00
Ingresos por Eventos Nacionales	843.040,00	932.800,00	1.531.200,00	2.038.080,00	2.559.920,00	3.298.240,00
Eventos Internacionales						
Cantidad de Eventos Chicos	2	2	3	3	4	4
Asistentes promedio	50	60	60	70	80	80
Precio	880,00	924,00	1.012,00	1.012,00	1.012,00	1.100,00
Ingresos por evento	44.000,00	55.440,00	60.720,00	70.840,00	80.960,00	88.000,00
Ingresos por Eventos Chicos	88.000,00	110.880,00	182.160,00	212.520,00	323.840,00	352.000,00
Cantidad de Eventos Medianos	4	5	5	6	6	6
Asistentes promedio	145	170	180	180	220	220
Precio	1.276,00	1.276,00	1.408,00	1.496,00	1.584,00	1.584,00
Ingresos por evento	185.020,00	216.920,00	253.440,00	269.280,00	348.480,00	348.480,00
Ingresos por Eventos Medianos	740.080,00	1.084.600,00	1.267.200,00	1.615.680,00	2.090.880,00	2.090.880,00
Cantidad de Eventos Grandes	3	4	4	5	6	7
Asistentes promedio	500	650	700	700	900	1100
Precio	1.540,00	1.584,00	1.628,00	1.760,00	1.760,00	1.804,00
Ingresos por evento	770.000,00	1.029.600,00	1.139.600,00	1.232.000,00	1.584.000,00	1.984.400,00
Ingresos por Eventos Grandes	2.310.000,00	4.118.400,00	4.558.400,00	6.160.000,00	9.504.000,00	13.890.800,00
Ingresos por Eventos Nacionales	3.138.080,00	5.313.880,00	6.007.760,00	7.988.200,00	11.918.720,00	16.333.680,00
Ingresos totales	3.981.120,00	6.246.680,00	7.538.960,00	10.026.280,00	14.478.640,00	19.631.920,00

3.5.3 Costos directos por tipo de evento

Tamaño del evento (según público)	Eventos Nacionales			Eventos Internacionales		
	Chico (0-100)	Mediano (100-300)	Grande (300-1.000)	Chico (0-100)	Mediano (100-300)	Grande (300-1.000)
Artistas						
Honorarios	\$ 660,00	\$ 2.200,00	\$ 6.600,00	\$ 17.600,00	\$ 22.000,00	\$ 66.000,00
Visa laboral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00
Hotel	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.400,00	\$ 8.800,00
Transporte	\$ -	\$ -	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 5.720,00	\$ 6.600,00
Aéreos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.200,00	\$ 30.800,00
Consumos camarín	\$ 440,00	\$ 3.080,00	\$ 6.160,00	\$ 440,00	\$ 6.160,00	\$ 7.920,00
Puesta en escena						
Alquiler venue	\$ 880,00	\$ 4.400,00	\$ 13.200,00	\$ 880,00	\$ 6.600,00	\$ 17.600,00
Backline	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.400,00	\$ 8.800,00	\$ 15.400,00
Proyector	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00	\$ -	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Luces / máquinas de humo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Difusión						
Diseño gráfico	\$ 220,00	\$ 880,00	\$ 2.200,00	\$ 220,00	\$ 880,00	\$ 3.080,00
Publicidad digital	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00	\$ -	\$ -	\$ 4.400,00
Prensa	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00	\$ -	\$ -	\$ 3.300,00
Cartelería pública	\$ -	\$ 2.200,00	\$ 3.520,00	\$ -	\$ 2.640,00	\$ 5.280,00
Personal						
Iluminador	\$ -	\$ -	\$ 880,00	\$ -	\$ -	\$ 880,00
Sonidista	\$ -	\$ 880,00	\$ 1.760,00	\$ -	\$ 880,00	\$ 1.980,00
Control ingreso	\$ 660,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 660,00	\$ 880,00	\$ 880,00
Responsable de escenario	\$ -	\$ -	\$ 440,00	\$ -	\$ 1.100,00	\$ 880,00
Asistente(s) de escenario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 660,00
Encargado camarín	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 880,00	\$ 880,00
Otros gastos						
Costo entradas (impresión/distribución)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 660,00	\$ 2.200,00
Pulseras de acceso	\$ -	\$ -	\$ 220,00	\$ -	\$ 220,00	\$ 440,00
Costo total	\$ 2.860,00	\$ 14.520,00	\$ 45.100,00	\$ 35.640,00	\$ 88.220,00	\$ 191.180,00

*Incluido en alquiler de Venue.

3.5.4 Costos directos totales

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Eventos Nacionales						
Cantidad de Eventos Chicos	4	4	4	4	4	4
Costo	2.860,00	2.860,00	2.860,00	2.860,00	2.860,00	2.860,00
Cantidad de Eventos Medianos	2	2	2	3	4	4
Costo	14.520,00	14.520,00	14.520,00	14.520,00	14.520,00	14.520,00
Cantidad de Eventos Grandes	3	3	4	4	5	5
Costo	45.100,00	45.100,00	45.100,00	45.100,00	45.100,00	45.100,00
Costo Eventos Nacionales	175.780,00	175.780,00	220.880,00	235.400,00	295.020,00	295.020,00
Eventos Internacionales						
Cantidad de Eventos Chicos	2	2	3	3	4	4
Costo	35.640,00	35.640,00	35.640,00	35.640,00	35.640,00	35.640,00
Cantidad de Eventos Medianos	4	5	5	6	6	6
Costo	88.220,00	88.220,00	88.220,00	88.220,00	88.220,00	88.220,00
Cantidad de Eventos Grandes	3,00	4	4	5	6	7
Costo	191.180,00	191.180,00	191.180,00	191.180,00	191.180,00	191.180,00
Costo Eventos Internacionales	997.700,00	1.277.100,00	1.312.740,00	1.592.140,00	1.818.960,00	2.010.140,00
Costo Total Eventos	1.173.480,00	1.452.880,00	1.533.620,00	1.827.540,00	2.113.980,00	2.305.160,00

3.5.5 Sueldos

PERSONAL	SUELDO BRUTO	AGUINALDO	PLUS VACACIONAL	BRUTO TOTAL ANUAL	CONT. PATRONALES L 27430 (18,50%)	SEG. DE VIDA OB. (0,03%)	ART (3%)	COSTO LABORAL TOTAL
Presidente, Gte. de Marketing y RR.PP.	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00	\$ 4.106,67	\$ 576.106,67	\$ 112.311,55	\$ 172,83	\$ 17.283,20	\$ 705.874,25
Gte. de Operaciones	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00	\$ 3.285,33	\$ 460.885,33	\$ 89.843,39	\$ 138,27	\$ 13.826,56	\$ 564.693,55
Gte. de Administración y Finanzas	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00	\$ 3.285,33	\$ 460.885,33	\$ 89.843,39	\$ 138,27	\$ 13.826,56	\$ 564.693,55
Community Manager	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 2.053,33	\$ 288.053,33	\$ 56.141,15	\$ 86,42	\$ 8.641,60	\$ 352.922,50
Asistente de Marketing	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 2.053,33	\$ 288.053,33	\$ 56.141,15	\$ 86,42	\$ 8.641,60	\$ 352.922,50
Ayudante de producción 1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 2.053,33	\$ 288.053,33	\$ 56.141,15	\$ 86,42	\$ 8.641,60	\$ 352.922,50
Ayudante de producción 2	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 2.053,33	\$ 288.053,33	\$ 56.141,15	\$ 86,42	\$ 8.641,60	\$ 352.922,50
Asistente administrativo	\$ 26.400,00	\$ 26.400,00	\$ 2.464,00	\$ 345.664,00	\$ 67.375,23	\$ 103,70	\$ 10.369,92	\$ 423.512,85
TOTAL								3.670.464,19

3.5.6 Gastos Administrativos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de constitución y legales	\$ 35.200,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00
Gastos de papelería y librería	\$ 35.200,00	\$ 41.800,00	\$ 48.400,00	\$ 52.800,00	\$ 52.800,00	\$ 52.800,00
Combustible y transporte	\$ 66.000,00	\$ 88.000,00	\$ 101.200,00	\$ 110.000,00	\$ 132.000,00	\$ 132.000,00
Estudio jurídico contable	\$ 70.400,00	\$ 79.200,00	\$ 83.600,00	\$ 96.800,00	\$ 105.600,00	\$ 105.600,00
Alquiler oficina	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00	\$ 35.200,00
Otros gastos	\$ 36.300,00	\$ 37.950,00	\$ 41.580,00	\$ 45.540,00	\$ 50.160,00	\$ 50.160,00
Total Gastos Administrativos	\$ 278.300,00	\$ 290.950,00	\$ 318.780,00	\$ 349.140,00	\$ 384.560,00	\$ 384.560,00

3.5.7 Gastos Comerciales

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de difusión de marca	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00
Ingresos Brutos	\$ 119.433,60	\$ 187.400,40	\$ 226.168,80	\$ 300.788,40	\$ 434.359,20	\$ 588.957,60
Total Gastos Comerciales	\$ 207.433,60	\$ 275.400,40	\$ 314.168,80	\$ 388.788,40	\$ 522.359,20	\$ 676.957,60

II.BB. Producciones

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas totales	\$ 3.981.120,00	\$ 6.246.680,00	\$ 7.538.960,00	\$ 10.026.280,00	\$ 14.478.640,00	\$ 19.631.920,00
Alicuota	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Impuesto determinado	\$ 119.433,60	\$ 187.400,40	\$ 226.168,80	\$ 300.788,40	\$ 434.359,20	\$ 588.957,60

3.5.8 Flujo de caja

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo inicial	\$ 0,00	\$ 368.577,21	\$ 248.407,61	\$ 1.346.008,79	\$ 3.829.231,11	\$ 8.335.436,32
Ingresos						
Por ventas	\$ 3.649.360,00	\$ 6.057.883,33	\$ 7.431.270,00	\$ 9.819.003,33	\$ 14.107.610,00	\$ 19.202.480,00
Aportes socios	\$ 2.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total ingresos	\$ 5.649.360,00	\$ 6.057.883,33	\$ 7.431.270,00	\$ 9.819.003,33	\$ 14.107.610,00	\$ 19.202.480,00
Egresos						
Costos directos de eventos	-\$ 1.124.585,00	-\$ 1.441.238,33	-\$ 1.530.255,83	-\$ 1.815.293,33	-\$ 2.102.045,00	-\$ 2.297.194,17
Sueldos	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19
Gastos Comerciales	-\$ 207.433,60	-\$ 275.400,40	-\$ 314.168,80	-\$ 388.788,40	-\$ 522.359,20	-\$ 676.957,60
Gastos Adm. y financieros	-\$ 278.300,00	-\$ 290.950,00	-\$ 318.780,00	-\$ 349.140,00	-\$ 384.560,00	-\$ 384.560,00
Impuesto a las Ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 112.095,09	-\$ 921.976,40	-\$ 1.894.202,42
Pago de Honorarios	\$ 0,00	-\$ 500.000,00	-\$ 500.000,00	-\$ 1.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.400.000,00
Total egresos	-\$ 5.280.782,79	-\$ 6.178.052,93	-\$ 6.333.668,83	-\$ 7.335.781,01	-\$ 9.601.404,79	-\$ 11.323.378,38
Saldo final	\$ 368.577,21	\$ 248.407,61	\$ 1.346.008,79	\$ 3.829.231,11	\$ 8.335.436,32	\$ 16.214.537,94

3.5.9 Estado de resultados proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTALES
Producción de eventos Nacionales							
Ventas	\$ 843.040,00	\$ 932.800,00	\$ 1.531.200,00	\$ 2.038.080,00	\$ 2.559.920,00	\$ 3.298.240,00	\$ 11.203.280,00
Costos directos	-\$ 175.780,00	-\$ 175.780,00	-\$ 220.880,00	-\$ 235.400,00	-\$ 295.020,00	-\$ 295.020,00	-\$ 1.397.880,00
Resultado Bruto eventos Nacionales	\$ 667.260,00	\$ 757.020,00	\$ 1.310.320,00	\$ 1.802.680,00	\$ 2.264.900,00	\$ 3.003.220,00	\$ 9.805.400,00
Producción de eventos Internacionales							
Ventas	\$ 3.138.080,00	\$ 5.313.880,00	\$ 6.007.760,00	\$ 7.988.200,00	\$ 11.918.720,00	\$ 16.333.680,00	\$ 50.700.320,00
Costos directos	-\$ 997.700,00	-\$ 1.277.100,00	-\$ 1.312.740,00	-\$ 1.592.140,00	-\$ 1.818.960,00	-\$ 2.010.140,00	-\$ 9.008.780,00
Resultado Bruto eventos Internacionales	\$ 2.140.380,00	\$ 4.036.780,00	\$ 4.695.020,00	\$ 6.396.060,00	\$ 10.099.760,00	\$ 14.323.540,00	\$ 41.691.540,00
Utilidad Bruta	\$ 2.807.640,00	\$ 4.793.800,00	\$ 6.005.340,00	\$ 8.198.740,00	\$ 12.364.660,00	\$ 17.326.760,00	\$ 51.496.940,00
Sueldos	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 3.670.464,19	-\$ 22.022.785,16
Gastos Comerciales	-\$ 207.433,60	-\$ 275.400,40	-\$ 314.168,80	-\$ 388.788,40	-\$ 522.359,20	-\$ 676.957,60	-\$ 2.385.108,00
Gastos Administrativos y Financieros	-\$ 278.300,00	-\$ 290.950,00	-\$ 318.780,00	-\$ 349.140,00	-\$ 384.560,00	-\$ 384.560,00	-\$ 2.006.290,00
Utilidad antes de impuestos	-\$ 1.348.557,79	\$ 556.985,41	\$ 1.701.927,01	\$ 3.790.347,41	\$ 7.787.276,61	\$ 12.594.778,21	\$ 25.082.756,84
Impuesto a las Ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 112.095,09	-\$ 921.976,40	-\$ 1.894.202,42	-\$ 3.063.594,70	-\$ 5.991.868,60
Utilidad Neta	-\$ 1.348.557,79	\$ 556.985,41	\$ 1.589.831,92	\$ 2.868.371,01	\$ 5.893.074,19	\$ 9.531.183,51	\$ 19.090.888,24

3.5.10 Impuesto a las Ganancias

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado del ejercicio	-\$ 1.348.557,79	\$ 556.985,41	\$ 1.701.927,01	\$ 3.790.347,41	\$ 7.787.276,61	\$ 12.594.778,21
Gastos de representación	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00
Tope inc. j) art. 87 - Ley Imp. Gcias.	\$ 44.936,32	\$ 44.936,32	\$ 44.936,32	\$ 44.936,32	\$ 44.936,32	\$ 44.936,32
Honorarios directores	\$ 0,00	-\$ 500.000,00	-\$ 500.000,00	-\$ 1.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.400.000,00
Tope inc. i) art. 87 - Ley Imp. Gcias.	\$ 12.500,00	\$ 139.246,35	\$ 397.457,98	\$ 717.092,75	\$ 1.473.268,55	\$ 2.382.795,88
Resultado / Quebranto del ejercicio	-\$ 1.348.557,79	\$ 417.739,06	\$ 1.304.469,03	\$ 3.073.254,65	\$ 6.314.008,06	\$ 10.211.982,33
Quebranto acumulado	-\$ 1.348.557,79	-\$ 1.348.557,79	-\$ 930.818,74	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Monto sujeto a impuesto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 373.650,29	\$ 3.073.254,65	\$ 6.314.008,06	\$ 10.211.982,33
Impuesto determinado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 112.095,09	\$ 921.976,40	\$ 1.894.202,42	\$ 3.063.594,70

3.5.11 Balance proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Caja y Banco	\$ 368.577,21	\$ 248.407,61	\$ 1.346.008,79	\$ 3.829.231,11	\$ 8.335.436,32	\$ 16.214.537,94
Crédito por entradas vendidas	\$ 331.760,00	\$ 520.556,67	\$ 628.246,67	\$ 835.523,33	\$ 1.206.553,33	\$ 1.635.993,33
Total Activo	\$ 700.337,21	\$ 768.964,28	\$ 1.974.255,45	\$ 4.664.754,44	\$ 9.541.989,65	\$ 17.850.531,27
PASIVO						
Proveedores	-\$ 48.895,00	-\$ 60.536,67	-\$ 63.900,83	-\$ 76.147,50	-\$ 88.082,50	-\$ 96.048,33
Impuesto a pagar	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 112.095,09	-\$ 921.976,40	-\$ 1.894.202,42	-\$ 3.063.594,70
Total Pasivo	-\$ 48.895,00	-\$ 60.536,67	-\$ 175.995,92	-\$ 998.123,90	-\$ 1.982.284,92	-\$ 3.159.643,03
PATRIMONIO NETO						
Capital	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00
Resultados acumulados	\$ 1.348.557,79	\$ 791.572,39	-\$ 798.259,53	-\$ 3.666.630,54	-\$ 9.559.704,73	-\$ 19.090.888,24
Honorarios pagados	\$ 0,00	\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 6.400.000,00
Total Patrimonio Neto	-\$ 651.442,21	-\$ 708.427,61	-\$ 1.798.259,53	-\$ 3.666.630,54	-\$ 7.559.704,73	-\$ 14.690.888,24

3.5.12 Conclusiones del análisis financiero

El flujo de fondos arroja una TIR del 77,34%, lo cual resulta en una inversión muy atractiva. Si bien los costos fijos son altos (en promedio un 84% de los costos totales), en la medida en que se mantenga un nivel de actividad como el estimado la empresa podrá operar sin problemas de liquidez. El recupero total del capital (realizado por medio de los honorarios para obtener ventaja fiscal) se daría al cuarto año de operación.

Se determinó una tasa de corte del 10% (tasa real), como representación del costo del capital invertido. Se determina entonces el punto de equilibrio, donde la Tasa Interna de Retorno es igual a la tasa de corte. Con respecto al precio promedio de venta de entradas, el equilibrio se encuentra luego de bajar el mismo en un 26,19% (manteniendo las demás pautas constantes). Al estudiar el nivel de producción, se observa que la cantidad de eventos a producir debe bajar en un 31,97% para llegar al punto de equilibrio, lo cual otorga un margen de seguridad lo suficientemente amplio. Por último, en cuanto a las estimaciones de asistentes a los eventos, podrían bajar un 26,19% sin caer por debajo de la tasa de corte.

4. Conclusiones

Una vez analizada la historia de la industria musical en la que se desenvuelve Venado Records, se observó y estudió la situación actual de la empresa, su funcionamiento, los actores y sus roles. Esto permitió identificar aquellos errores críticos que impidieron que el emprendimiento prospere. En primer lugar, se identificó su falta de infraestructura; la organización está armada alrededor de rutinas informales de operación que caracterizan su cultura, pero carece de planificación operativa y financiera, sistemas de control de calidad y estructura organizacional jerárquica. Esto se ve relacionado al segundo error: la inexistente gestión de recursos humanos. Luego se observa que la organización no está inscripta como tal ante las autoridades gubernamentales, impidiendo encarar la operación desde un marco normativo más beneficioso. Los miembros a su vez, no han podido sostener una constancia en la producción de eventos, y las rentas obtenidas no son reinvertida. Por último, se observa la necesidad de la empresa de desarrollar vínculos de negocio más sólidas con sus proveedores, para obtener ventaja con respecto a la competencia en tiempos de entrega y precio.

Se analizó también en entorno en el cual se desenvuelve la productora, incluyendo clientes, competidores, normativas y coyuntura social. El mismo presenta dificultades que son comunes a la mayor parte de las industrias en el país (inestabilidad económica y normativa), mas el público objetivo es vasto y los competidores directos son pocos y con un nivel de competitividad relativamente bajo; incluso dispuestos a realizar coproducciones en conjunto de forma habitual.

Luego del minucioso análisis, se tomó la decisión de llevar adelante el presente plan para transformar la oferta de la empresa y mejorar su funcionamiento operativo y financiero, mejorando así el posicionamiento del proyecto cultural que Venado Records representa.

Se delineó entonces, una estrategia propuesta incluyendo la redacción de una Misión, Visión y Valores que representen el deseo con el que los miembros de la organización iniciaron este proyecto, y que a su vez sirva de guía para el resto del plan. Se propusieron entonces objetivos, estrategia legal, estrategia organizativa y organigrama. Se diseñó un modelo de negocio centrado en eventos musicales, tanto nacionales como internacionales, sustentado en la alianza estratégica con Crowdfunders para mejorar el funcionamiento financiero de la empresa. Se dedicó especial atención al desarrollo de un Plan de Marketing, dada la importancia que el mismo tiene en esta industria, definiendo con precisión el servicio

que se prestará, la estrategia de precios a seguir, el ámbito geográfico en el cual se propone desarrollar la actividad y una estrategia de promoción.

Una vez completado el plan, se desarrolló un estudio económico-financiero para determinar la factibilidad del mismo. En dicho estudio se realizó una proyección de ventas, costos asociados y gastos generales para confirmar que sea un proyecto rentable. Los resultados obtenidos fueron favorables, resultando en una inversión altamente atractiva.

Más allá de los resultados financieros favorables, se pretende demostrar la factibilidad de llevar adelante un proyecto cultural en Argentina cuyo objetivo final es la promoción de artistas nacionales y el acercamiento de propuestas artísticas internacionales al público local.

5. Bibliografía

5.1 Bibliografía referenciada

Alternativa Representa (2016). *¿Cómo está conformada una compañía discográfica multinacional?* Descargado de: <https://alternativarepresenta.com/2016/02/18/como-esta-conformada-una-compania-discografica-multinacional/>

Butzbach Rivera E. (2012). *Crowdfunding: la eclosión de la financiación colectiva, un cambio tecnológico, social y económico*. Barcelona. Editorial Uno.

Campusano E. (2013). *¿Quién inventó el disco compacto?* Descargado de: <https://curiosidatos.wordpress.com/2013/03/19/quien-invento-el-disco-compacto/>

Colección F.B. (s.f.). *Berliner: el gramófono*. Descargado de: http://www.coleccionfb.com/berliner_el_gramofono.htm

Excelsior (2017). *MTV*. Descargado de: <http://www.excelsior.com.mx/topico/mtv>

Fabrikant G. (1990). *Japanese believed near purchase of the owner of universal studios*. Descargado de: <http://www.nytimes.com/1990/11/25/us/japanese-believed-near-purchase-of-the-owner-of-universal-studios.html?pagewanted=all>

Federal Trade Commission (2013). *La edad mínima legal para consumir bebidas alcohólicas es 21 años*. Descargado de: <https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0386-la-edad-minima-legal-para-consumir-bebidas-alcoholicas-es-21-anos>

Gilhousen M. (s.f.). *History of Innovation*. Descargado de: <https://aehistory.wordpress.com/1920/11/02/1920-first-commercial-radio-station-kdka/>

Gilli J.J. (Coordinador), Arostegui A.O., Doval I.M., Iesulauro A.S. y Schulman D.R. (2007). *Diseño organizativo, Estructura y procesos*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Grace's Guide (s.f.). *Thorn EMI*. Descargado de: https://www.gracesguide.co.uk/Thorn_EMI

Hall M. (s.f.) *Time Warner Inc*. Descargado de: <https://www.britannica.com/topic/Time-Warner-Inc>

Harris, L. (2018). *America's Oldest Record Store is Just as Hip Today as When it Opened in 1932*. Descargado de: <https://parade.com/661040/lharris-2/americas-oldest-record-store-is-just-as-hip-today-as-when-it-opened-in-1932/>

Informática hoy (s.f.). *Qué son las redes P2P?*. Descargado de: <https://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Que-son-las-Redes-P2P.php>

Johnson G. y Scholes K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid. Editorial Prentice Hall.

Koninklijke Philips N.V. (s.f.). *The history of the CD – The CD family*. Descargado de: <https://www.philips.com/a-w/research/technologies/cd/cd-family.html>

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Miquel S., Bigné J.E. y Cámara D. (2000). *Introducción al Marketing*. Madrid. Editorial Prentice Hall.

Lamb B. (2017). *Columbia Records profile and history*. Descargado de: <https://www.thoughtco.com/columbia-records-history-3247121>

Ley 26.801, Instituto Nacional de la Música - Creación. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 11 de Enero de 2013.

McDonald H. (2017). *Learn what an A&R Rep does in the music business*. Descargado de: <https://www.thebalance.com/what-is-aandr-artist-and-repertoire-2460349>

McElhearn K. (2016). *15 years of iTunes: a look at Apple's media app and its influence on an industry*. Descargado de: <https://www.macworld.com/article/3019878/software/15-years-of-itunes-a-look-at-apples-media-app-and-its-influence-on-an-industry.html>

Montero M. (2017). *¿Cómo posicionar una marca o producto?*. Descargado de: <https://www.emprendepyme.net/como-posicionar-una-marca-o-producto.html>

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona. Editorial Deusto.

Red Gráfica Latinoamérica (2010). *La historia del MP3*. Descargado de: <http://redgrafica.com/La-historia-del-MP3>

Reyer S. (s.f.). *See it! Hear it! Get it!* Descargado de: <http://www.mequonsteve.com/regency/>

Siller K. (2012), *Historia Rápida de la Industria Musical*. Descargado de: <http://www.latinmusicwire.com/home/descarga-hoy-la-historia-rapida-de-la-industria-musical>

Sistema de Información Cultural de la Argentina – Ministerio de Cultura – Presidencia de la Nación (2018), *Coyuntura Cultural – Datos Sectoriales 2017*, Año 10, Nro. 20.

Sistema de Información Cultural de la Argentina – Ministerio de Cultura – Presidencia de la Nación (2013), *Encuesta Nacional de Consumos Culturales. Informe N° 1 – Música*.

Tanabe, R. (2014). *Motion picture (sound film)*. Descargado de: [http://www.newworldencyclopedia.org/p/index.php?title=Motion_picture_\(sound_film\)&oldid=985533](http://www.newworldencyclopedia.org/p/index.php?title=Motion_picture_(sound_film)&oldid=985533)

The Pianola Institute (s.f.). *History of the Pianola – An Overview*. Descargado de: <http://www.pianola.org/history/history.cfm>

Watson, A. (2019). *Number of Spotify monthly active users (MAUs) worldwide from 1st quarter 2015 to 2nd quarter 2019 (in millions)*. Descargado de: <https://www.statista.com/statistics/367739/spotify-global-mau/>

5.2 Bibliografía consultada

Autónomos y dependientes: Categorías, aportes y topes – Marzo 2019 (2019). Descargado de: <https://jorgevega.com.ar/laboral/419-autonomos-aportes-categorias-marzo-2016.html>

Boix O. (2016). *Relajar, gestionar y editar: haciendo música “indie” en la Ciudad de La Plata* en Semán P. y Gallo G. (Compiladores), *Gestionar, Mezclar, Habitar. Claves en los emprendimientos musicales contemporáneos*. Buenos Aires. Editorial Gorla.

Cabrera H. (2005). “*Las contradicciones no se resuelven así*”. Descargado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/espectaculos/6-47124-2005-02-09.html>

Carpallo Pericás C. (2011). *Crowdfunding: una nueva forma de hacer cine*. Descargado de: <https://elcinedeaqui.wordpress.com/2011/12/28/una-nueva-forma-de-hacer-cine/>

Community Manager: Descripción de puesto (2018). Descargado de: <https://www.talenttunity.com/guia-puestos-marketing-digital/social-media/community-manager-descripcion-puesto/>

Constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Descargado el 7 de Junio de 2019 de: <http://portalsocietario.com.ar/constitucionsrl-ciudad.html>

Constitución de SRL en 24hs. Descargado el 7 de Junio de 2019 de: <http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/srl-24-horas.aspx>

Eco U. (1999). *Cómo se hace una tesis - Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona. Editorial Gedisa.

El “efecto Cromañon” afecta a los actos políticos (2005). Descargado de: <http://www.noticiasurbanas.com.ar/noticias/772233981da1833311551664833cd5c4/>

El “efecto Cromañon” empuja los controles en el interior (2005). Descargado de: <https://www.infobae.com/2005/06/22/191831-el-efecto-cromanon-empuja-los-controles-el-interior/>

Escala salarial convenio colectivo 507/2007 vigencia Enero 2019. Descargado el 7 de Junio de 2019 de: http://www.upsra.org.ar/images/CONVENIO_COLECTIVO_507_07.pdf

Fassio A., Pascual L. y Suarez F.M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

Fernández E. (2015) *La historia de Napster*. Descargado de: <http://www.neoteo.com/la-historia-de-napster/>

Fernández J.L. (Coord.) (2014). *Postbroadcasting. Innovación en la industria musical*. Buenos Aires. Editorial La Crujía.

García Canclini N. (2007). *Lectores, espectadores e internautas*. Barcelona. Editorial Gedisa.

Gerber Bicecci V. y Pinochet Cobos C. (2012). *La era de la colaboración. Mapa abreviado de nuevas estrategias artísticas* en García Canclini N., Cruces F. y Urteaga Castro Pozo M. (Coordinadores), *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales*. Barcelona. Editorial Ariel.

Hill C.W.L. y Jones G.R. (2009). *Administración estratégica*. México. McGraw-Hill.

Irisarri V. (2016). *Mezcla, trama social y formación de nuevas prácticas musicales en Buenos Aires* en Semán P. y Gallo G. (Compiladores), *Gestionar, Mezclar, Habitar. Claves en los emprendimientos musicales contemporáneos*. Buenos Aires. Editorial Gorla.

José María Cano sobre el canon: “Es injusto pedir a los artistas que se busquen la vida” (2007). Descargado de: <https://www.libertaddigital.com/internet/jose-maria-cano-sobre-el-canon-es-injusto-pedir-a-los-artistas-que-se-busquen-la-vida-1276306732/>

Kotler P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México. Editorial Pearson Educación.

Kotler P. y Keller K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. México. Editorial Pearson Educación.

Kusek D. y Gerd L. (2005). *The future of music. Manifesto for the Digital Music Revolution*. Boston. Berklee Press.

Lamacchia M.C. (2012). *Otro cantar. La música independiente en Argentina*. Buenos Aires. Editorial Unísono.

Laprida A.I. (2016). *Formatos digitales, música y memoria. Experimentación sonora en la Ciudad de Buenos Aires*. Departamento de Arte y Cultura – Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Las cinco fuerzas de Porter (s.f.). Descargado de: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Lessig L. (2004). *Cultura libre. Cómo los grandes medios están usando las tecnologías y las leyes para encerrar la cultura y controlar la creatividad*. Descargado de: http://www.worcel.com/archivos/6/Cultura_libre_Lessig.pdf

Ley 20.628, Impuestos a las Ganancias. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 31 de Diciembre de 1973.

Ley 26.115, *Modificación del artículo 7º de la Ley de Impuesto al Valor Agregado, texto ordenado en 1997 y sus modificatorias*. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 19 de Julio de 2006.

Ley 27.260, Reparación Histórica para Jubilados y Pensionados. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 22 de Julio de 2016.

Ley 27.430, Modificación de impuestos. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 29 de Diciembre de 2017.

Los artistas independientes buscan su espacio (2009). Descargado de: http://www.lagaceta.com.ar/nota/347649/Espect%C3%A1culos/artistas_independientes_bu_scan_su_espacio_.html

Micromecenazgo ¿qué es y cómo funciona? (2017). Descargado de: <https://www.fellowfunders.es/blog/2017/10/05/micromecenazgo-que-es-y-como-funciona/>

Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Librería “El Ateneo” Editorial.

Moreno O. (Coordinador) (2010). *Artes e industrias culturales. Debates contemporáneos en Argentina*. Caseros. Editorial Eduntref.

Ochoa A.M. (2003). *Músicas locales en tiempos de globalización*. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma.

Olveira D. (2015). *Honorarios y dividendos: consecuencias tributarias de pagos a directores y socios*. Descargado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Honorarios-y-dividendos-consecuencias-tributarias-de-pagos-a-directores-y-socios-20150223-0032.html>

Porter M.E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. México. Grupo Editorial Patria.

¿Qué es el ‘crowdfundinig’ o micromecenazgo? (2018). Descargado de: <https://www.elperiodico.com/es/hablemos-de-futuro/20180725/que-es-crowdfunding-o-micromecenazgo-6953695>

¿Qué es el crowdlending? (2014). Descargado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/tu-espacio-profesional/20141120/54420082242/economia-crowdlending.html>

Resolución N° 13/AGIP/19 (2019). Descargado de: <https://www.agip.gob.ar/normativa/resoluciones/2019/agip/resolucion-n-13--agip--2019>

Rodríguez C. (2005). *El síndrome Cromañon en las playas de Villa Gesell*. Descargado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-46024-2005-01-12.html>

Ruffa F. (2006). *La cultura sacrificada en nombre de las víctimas*. Descargado de: https://web.archive.org/web/20071111233206/http://www.anred.org/article.php3?id_article=1831

Sampieri R.H., Collado C.F. y Lucio P.B. (1991). *Metodología de la investigación*. México. Ed. McGraw-Hill.

Sautu R., Boniolo P., Dalle P. y Elbert R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires. Editorial Clacso.

Semán P. y Gallo G. (Compiladores) (2016). *Gestionar, Mezclar, Habitar. Claves en los emprendimientos musicales contemporáneos*. Buenos Aires. Editorial Gorla.

Tabla de Aportes y Contribuciones – Seguridad Social. Descargado el 7 de Junio de 2019 de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes>

Telias A.J., Smurra R.F., Pahlen Acuña R.J.M., Fano D.G. (2007). *Contabilidad para Gerenciar*. Buenos Aires. Temas grupo editorial.

Unión de Músicos Independientes (2018). Descargado de: <http://www.umiargentina.com/>

Vecino D. (2011). *Nuevos sellos discográficos y la producción de música independiente en la ciudad de Buenos Aires, 1988-2010*, en Rubnich L. y Miguel P. (Compiladores), *Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires. Editorial Aurelia Rivera.

Vega C. (2018). 'Crowdfunding' o cómo financiar un proyecto mediante el micromecenazgo. Descargado de: <https://www.libremercado.com/2018-06-23/crowdfunding-o-como-financiar-un-proyecto-mediante-el-micromecenazgo-1276620530/>

Yúdice G. (2007). *Nuevas tecnologías, música y experiencia*. Barcelona. Editorial Gedisa.

Yúdice G. (2008). *La transformación y diversificación de la industria de la música en* Bustamante E. (Ed.), *La cooperación cultura-comunicación en Iberoamérica*. Madrid. AECID.

Anexo A: Entrevistas

Entrevista 1: Andrés Gargiulo

Fecha de grabación: 11/5/2019

Soto: La primera pregunta es: ¿cómo es el proceso de toma de decisiones en Venado Records? ¿quién decide qué espectáculo producir? ¿dónde? ¿qué equipos se van a usar?

Gargiulo: Siempre fue algo decidido entre todos. No hay uno que toma decisiones y los demás acatan, sino que es un grupo donde todos aportamos ideas. Por ahí uno viene con una idea y los demás tratamos de opinar, si es que tenemos alguna opinión, sino le damos el visto bueno y que todo siga por sus carriles. Pero es todo democrático. No hay ningún participante que sea unilateral con las decisiones, sino que es más bien transversal a todos los integrantes. El número de integrantes va variando según cada producción, según la oportunidad: a veces somos dos, a veces somos cuatro, o a veces lo hacemos con otra productora entonces también las decisiones no solo dependen del grupo interno de Venado sino de las dediciones que tomemos nosotros como Venado y en conjunto a una, o más productoras con las que estamos coproduciendo.

Soto: ¿Cómo es la división de tareas entre miembros de Venado Records? ¿Hay perfiles distintos, es todo lo mismo?

Gargiulo: En primera instancia estamos todos en el mismo rango donde somos todos productores y en donde todos aportamos ideas y todos podemos liderar una idea. Pero, sí, una vez que empieza a tomar forma cada uno se va ubicando en el sector en que mejor se desempeña. Que bueno, están por un lado lo tienen un perfil más administrativo, más de producción, de mandar mails, de estar constantemente en comunicación con los artistas, con los productores, con lo que requiere la logística. Y el otro sector, en rasgos generales, sería como el de la producción artística del show específicamente, que sería sonido, gráfica, luces. Se van mezclando entre las dos, pero son dos campos definidos dentro de Venado, donde algunos se ocupan más de lo administrativo y otros más de lo artístico, por decirlo de alguna manera. Pero en las dos también siempre cruzamos ideas. No hay nada que sea específico de que uno se dedica a tal cosa y el otro a otra y entonces no se pueden cruzar, sino más que nada es en lo que cada uno se siente cómodo haciendo. Entonces naturalmente ocupa ese lugar.

Soto: ¿Esa dinámica se dio sola? ¿Fue hablada?

Gargiulo: Un poco se fue dando naturalmente. También se habló al respecto, porque a veces las tareas, es como que la balanza se inclina más por, se llena más de tareas para hacer una de las dos áreas, generalmente más la administrativa, porque es mucho trabajo durante mucho tiempo, entonces si la hace una sola persona después todos los demás están como en desventaja en cuanto a las tareas realizadas. Entonces hubo un par de charlas sobre eso, sobre que uno está haciendo más laburo que otro, pero bueno, siempre llegamos a la conclusión de los que se ocupan de ese laburo es porque naturalmente también lo abarcan a ese laburo, así funciona.

Soto: ¿Alguna vez contrataron a alguien como empleado de Venado Records?

Gargiulo: Empleado fijo, no

Soto: ¿Otro tipo que no sea...?

Gargiulo: Por show sí. Por cada producción. O sea, hay cosas que abarcamos nosotros dentro de lo que es la producción de un espectáculo, pero hay otras que no abarcamos nosotros y que tenemos que contratar a terceros.

Soto: Pero, para el proyecto específico.

Gargiulo: Para el proyecto específico.

Soto: ¿Nunca nadie que sea miembro más o menos estable de Venado Records?

Gargiulo: No.

Soto: ¿Por algún motivo?

Gargiulo: Porque no tenemos como pagarle si es fijo. O sea, solo podemos pagar por show, porque el show genera ingreso y ese ingreso se distribuye dependiendo los gastos que haya. O sea, de los costos de producción. También por la regularidad en la que hacemos producciones. Hacemos dos, tres con furia, producciones internacionales que son las que nos dejan algún margen de ganancia si es que va bien, a veces dejan pérdidas, pero bueno, con esa regularidad es imposible pagar un sueldo por más mínimo que sea. Y aparte no tiene sentido. Que sé yo. Por ahí tendría sentido tener a alguien contratado para marketing, comunicación, pero bueno, de eso nos encargamos nosotros en la medida de que haya algo para comunicar, así que tampoco tiene que estar. También no siempre contratamos gente de

afuera, también contratamos gente que es del círculo cercano al núcleo de Venado, gente amiga que trabajo en ciertas cosas que, también les pagamos o no, porque lo hacen por afinidad al grupo. A los que sí les pagamos son a gente de técnica, generalmente, de marketing, a publicistas para promocionar ciertos espectáculos. ¿y qué más? Y bueno, sin contar al lugar donde hacemos y todo eso, que eso es un costo de producción no serían empleados. Pero más que nada gente de técnica para cada show en específico.

Soto: ¿Cómo definirías..., ¿cuál es la identidad de Venado Records? Eso que hace que se destaquen a otras productoras.

Gargiulo: Yo creo que es la selección de artistas con los cuales trabajamos, si querés ponerlo de esa manera. Sería como una productora boutique, para decirlo de alguna manera, porque, o sea, hacemos, tenemos poco flujo de producción, pero cada vez que hacemos algo lo hacemos con artistas que, por ahí no son conocidos por el público masivo, pero el que los conoce, conoce de su valor como artista también, entonces eso nos da valor a nosotros. Ese recorte que hacemos de artistas no conocidos pero valiosos. Creo que por ahí viene la cosa.

¿Qué te iba a decir? ¿Cómo era la pregunta?

Soto: ¿Cuál es la identidad de Venado Records y qué hace que se diferencie de otras productoras? Era la pregunta

Gargiulo: Sí, yo creo que es principalmente eso, y después de eso, en una segunda capa, es que lo hacemos con profesionalismo. O sea, no somos improvisados, no dejamos nada a último momento, está todo cubierto. Entonces el artista que no nos conoce, que para el artista somos una productora más de un país que no conoce, en la mayoría de los casos, entonces no saben con qué se van a encontrar, y cuando llegan, bueno, nosotros los atendemos muy bien. O sea, que pactamos con anterioridad, incluso, a veces, les damos hasta más de lo que ellos pidieron. Estamos al servicio de que la banda o el artista tenga una muy buena experiencia no solo como músico, sino como turista. O sea, en una ciudad nueva, en un país nuevo. Eso se suma a lo anterior de la selección de artistas como no conocidos por con valor para el público que los conoces. Y había un punto más que... ya te lo digo. Necesito lubricar las ideas...

No, bueno, que nosotros también somos músicos, entonces entendemos las necesidades del músico, no solo desde el punto de vista de la producción, sino también desde el músico. Entonces queremos también que esas necesidades estén cubiertas de una manera cálida,

digamos. No ser el tipo de productor que es frío y decide solo en base a los números, sino también tener en cuenta a que el músico tenga una buena experiencia. Entonces es, son esas cosas.

Soto: ¿Qué hace Venados Records? ¿Qué tipo de servicios ofrece? ¿Cuáles son las cosas que hace Venado Records para levantar la calidad de un evento frente al público? Porque me mencionaste frente al artista las cosas que hacen, creo que está claro cómo buscan hacer, producir un evento profesional para que le música se sienta bien haciéndolo. ¿Cómo pensás que lo percibe el público de Venado Records y si pensás que hay una distinción de Venado Records frente al público?, ¿o si son una productora más?

Gargiulo: No, no creo que sea una productora más por esto que te decía antes. Es casi lo mismo, o sea, lo que le llega al artista que no nos conoce y nos termina conociendo y se ve, y ve que trabajamos bien, que estamos pendientes de sus necesidades y tratamos de satisfacerlas, el público también, en el mismo sentido ve eso. Y bueno, sí, al principio nos sorprendió un poco tener esa imagen. Es como que empezamos a hacer cosas sin tener un rumbo muy marcado ni qué es, sin saber bien qué es lo que estábamos haciendo, pero el público lo fue tomando desde el lado ese, de que siempre nos llegan comentarios, o nos llegaban, bueno, en esa época, ahora no tanto, pero en esa época sí. Cuando empezamos a hacernos conocidos en nuestro nicho, de gente que valoraba eso: el tipo de artista con el que trabajamos y lo profesional —profesional entre comillas, ¿no?, porque bueno...— profesional en el sentido de que todo lo que debería funcionar bien. Por ahí nosotros no estamos de saco y corbata, o sea, somos más distendidos, somos informales. Creo que también eso es un valor, pero bueno, no dejamos que nada de lo que debería funcionar bien no funcione bien. Y eso se ve para ambos lados: para el artista y para el público, supongo. También elegimos lugares donde la gente esté cómoda, que no esté muy apretada, teniendo en cuenta la convocatoria de cada artista, y en lugares que sean..., que suenen bien, porque en definitiva estamos produciendo un show de música y si la música no suena bien se cae todo, ¿no?, entonces siempre como que apuntamos a eso. A lugares que suenen bien.

Soto: ¿Cuáles son sus fuentes de financiación?

Gargiulo: El propio show. O sea, que la propia producción. No hay otra fuente de financiación. Ahora, bueno, tenemos también algo de *merchandising*: remeras, discos, pero tampoco nos... No tenemos como... La única boca de salida, digamos, de venta, son los

shows, como no estamos produciendo muchos shows tampoco podemos vender mucho. Pero sí, el ingreso viene de cada producción en sí, de lo que deja, si es que deja.

Soto: ¿Cuándo no deja?

Gargiulo: Se pone cada uno del bolsillo según la gente que participe en partes iguales.

Soto: Cuando les va bien en un evento y ganan, tienen ganancia y recuperar más de los costos: ¿hacen una reinversión de esa renta en algo, o también va al bolsillo?

Gargiulo: En principio va al bolsillo. Como lo hacemos tan separadamente no rinde la reinversión. Pero, no, sí, en principio va al bolsillo de cada uno y no hay reinversión.

Soto: ¿Cómo definirías el público objetivo de Venado Records? ¿Quién es el cliente?

Gargiulo: Es un nicho, sin duda, de gente que busca... En realidad, no sé si hay un público específico de Venado, o sea, hay público... porque Venado trabaja con bandas que ya en sí son un nicho, entonces no sé si hay como un público que englobe a varios nichos. Sería como un público de culto, si querés, para ponerle un nombre. Si puedo describir un público de culto es gente que busca algo muy específico que no sea lo que se ve en la televisión o en la radio, o en los medios de comunicación más tradicionales, sino que es como una búsqueda propia que hace cada uno y que llega a un punto en donde se siente que ese artista o esa banda comunica lo que él, o sea, de acuerdo a su sensibilidad, y, bueno, es algo muy específico y termina siendo de "culto". No sé si está bien explicado, pero bueno.

Soto: ¿Cuáles fueron las dificultades de Venado Records para entrar al mercado?

Gargiulo: ¿Qué mercado?

Soto: El mercado de las productoras, imaginando un mercado en donde otros productores son tus competidores y vos buscás un lugar en donde producir eventos, que la competencia no te los gane, por conseguir el público, que los artistas estén interesados por hacer cosas con vos. Digo, hoy Venado Records tiene un cierto lugar en el mundo de las productoras.

Gargiulo: Sí, una trayectoria que podés presentar como credencial, digamos.

Soto: Exacto, por eso, ¿cuál fue la dificultad?, ¿cuáles fueron las dificultades que tuvo, si es que hubo, para llegar a ese...?

Gargiulo: Supongo que las de cualquier otro en cualquier otro ámbito: primero hacerte mínimamente conocido, ir ganando prestigio con cada cosa que vas haciendo. Esto lo digo

ahora después de haber, después de diez años, porque ya en este año cumplimos diez años haciendo cosas. Al principio no pensábamos en ganar prestigio y en esto, en ganar prestigio ni nada. Hacíamos por propia inercia de querer hacer lo que estábamos haciendo. ¿Dificultades? Sí, bueno, primero hacerse un mínimo nombre para que te distingan de otras productoras y sepan que podés hacerlo. ¿Competencia? Bueno, la competencia es muy poca, o sea, hay otras productoras que como que buscan el mismo tipo de bandas o de artistas, pero en el largo plazo nos terminamos uniendo a ellos, y en varias ocasiones lo que hicimos, más que competir fue unirse y producir entre todos para que nos sume a todos porque en definitiva también ir sumando shows o producciones es como tu capital, o sea, y si no hacés nada porque, o sea, si un artista es muy caro y vos solo no lo podés abarcar, si lo hacés con uno o dos productores más, lo podés por más que no ganes plata o ganes muy poco, o sea, que el objetivo final no sea el negocio, sino seguir haciendo y seguir manteniendo ese prestigio y ese, seguir manteniendo vivo el fuego, o sea, seguir haciendo cosas porque sino, si dejás de hacer cosas en uno o dos años la gente se olvida. Igual no importa que se olviden, en realidad, siendo una productora. Sí, porque, se me mezcla como con las bandas. Pero las bandas sí, si vos sos una banda que dejás de hacer, de tocar en vivo, de sacar disco, la gente se olvida y cuando volvés, bueno..., a ver, esto, otra vez: hay como que reactivar todo. Con la productora no porque en realidad vos estás produciendo a otro artista. Entonces si el artista está activo vos no importa. Para vos sigue sumando.

Soto: ¿Cuál es la fortaleza de Venado Records? ¿Qué es lo que mejor hacen?

Gargiulo: Creo que primero es la selección de artistas con los que hacemos cosas y en segundo plano el trato. Buenos es lo mismo que la otra pregunta. No me acuerdo cuál era, pero es la misma respuesta. El valor de Venado es ese: que nosotros somos músicos y sabemos lo que el artista necesita y entonces abarcamos esas necesidades de una manera humana y no fría, en términos de negocio y que yo soy el productor y vos sos el artista, entonces yo soy un pelotudo y vos sos un mañoso. Sino no, somos todos parte de lo mismo y tratamos de que fluya de la mejor manera. Creo que es eso, la manera en que la cual nos desenvolvemos con los artistas y cómo cubrimos sus necesidades.

Soto: La última pregunta: en cuanto a estándar de calidad —porque entre las cosas que destaca a Venado Records me hablabas de profesionalismo y demás— ¿tienen algún estándar de calidad definido, o sea, formalizado, o es más informal y lo manejan...? O sea, ¿tienen una definición de lo que es un evento bien producido?

Gargiulo: No, no. No, pero eso es como inherente a cada uno de nosotros entonces eso como que no se discute. Eso ya... todos queremos hacerlo bien y que sea una producción que no..., no amateur sino profesional. Todos apuntamos a eso, entonces se hace naturalmente y está... no hace falta discutirlo. Pero bueno, a veces, por ahí el nivel de cada producción puede verse afectado por la..., bueno, primero por el contexto económico del país y por la venta de entradas. Si se vende bien un espectáculo hay plata para darse lujos, digamos. Y si se vende poco, quizás, las necesidades o lo que el artista pidió, tenemos que, como que recortarlo. Entonces depende, bueno, de eso. Pero siempre apuntando a que salga todo bien y que sea algo, una producción, un show que el artista disfrute y el público también.

Soto: Muchas gracias.

Gargiulo: De nada.

Entrevista 2: Francisco Badano

Fecha de grabación: 20/5/2019

Soto: ¿Cómo definirías el proceso de toma de decisiones de Venado Records? ¿Hay alguna formalización de quién toma qué tipo de decisiones, o no? ¿quién está involucrado en qué?, ¿cómo?

Badano: Nosotros tampoco tenemos, o sea, no es que tenemos una estructura con procesos que haya que respetar, digamos. No hay ni organigrama ni procesos. No hay ni siquiera...

Soto: Puede ser un proceso informal. Se que no hay nada escrito, pero puede haber un proceso tácito o implícito.

Badano: Buenos, eso por ahí depende del proyecto. La verdad es que es bastante variable, porque Venado es una cosa medio amorfa justo, no es necesariamente una productora establecida y armada, una empresa, ¿me entendés? Armada para ganar dinero, como sería una empresa. Entonces las tomas de decisiones en medio variable según el caso en particular, el proyecto. O sea, es como *ad hoc*, en realidad se forma *ad hoc* para el proyecto, digamos. Esa sería la forma más real de decirlo, porque al fin al cabo depende de qué proyecto sea, de quién lo proponga, de quién lo quiera llevar adelante, quién se lo adueñe, si querés, para pasar luego a la ejecución. En general, el que se lo adueña es un poco el que tiene la decisión sobre ese proyecto. A no ser que sea un proyecto que sea compartido, como fue el caso de *Ladrón celebration*, del otro día, donde en esos casos en los que no hay alguien que vaya llevando tan el mando, o que quiera llevar el mando o no, pero, sino que la toma de decisiones es básicamente democrática, diría, en todo caso, entre los diferentes actores...

Soto: Cuando decís “quién se adueña del proceso, o si es compartida” ¿me hablás entre los miembros de Venado Records?

Badano: Claro

Soto: O sea, ¿no de gente de afuera?

Badano: Digo, porque ponele: en nuestro caso en particular, por ahí, yo puedo llegar a querer llevar adelante un proyecto que los demás no quieran involucrarse o que no quieran asumir el riesgo o lo que sea, igualmente le pondríamos, quizás, la marca de Venado Records, a pesar de que los demás no participen del negocio. Entonces en un caso así las decisiones correrían todas por mi cuenta, excepto las que yo esté dispuesto a consultarle a los demás, y

en todo caso escuchar qué me dicen y ver. Ahora, en un proceso, o sea, en un proyecto más de..., en el que estemos todos involucrados, en general, la toma de decisiones por, de manera democrática: como por voto, o sí, o discusión, en el buen sentido de la palabra, de poner cada punto de vista sobre la mesa, discutirlo, y tomar, quedar un punto en común.

Básicamente, entonces, para resumir: creo que la toma de decisiones se toma de manera democrática, en una especie de mesa redonda entre los participantes del proyecto, y cada uno expone sus argumentos y se decide el camino a seguir. Eso sería realmente.

Soto: Describíme cómo fue evolucionando el nivel de conocimiento del mercado por parte de los miembros de Venado Records, en el sentido de cuáles fueron los errores que tuvieron al entrar al mercado como una productora, cuál era el nivel de conocimiento que tenían cuando entraron: si entraron desde cero, si entraron con un conocimiento previo, y cuál es el conocimiento que tienen ahora. Por conocimiento me refiero por conocimiento del mercado en sí, de cuáles son los otros productores que hay dando vueltas, de cómo se hace y cómo se produce. En un sentido bastante amplio, digamos.

Badano: Bueno, sí, hemos aprendido mucho, mucho, mucho, desde el comienzo porque prácticamente el primer show internacional que hicimos, así como productora, que fue antecedido por un par de fechas del primer ciclo que armamos: el Ciclo Venado, ahí la verdad es que no teníamos mucha idea, más que la de hacer unos pequeños shows de nuestras bandas, digamos. Incluso cuando fue que trajimos a Truck Fighters, lo hicimos muy bien, porque, creo que justamente, porque todos los involucrados estuvimos muy encima del proyecto, y hablándolo, y discutiendo, y aplicando mucho sentido común, y cada uno aportando, por ahí, de lo que mejor sabía hacer, y se llegó a buen puerto, pero sin tener mucha idea de lo que realmente estábamos haciendo. Y fue un éxito. Y eso un poco fue también lo que plantó, o no, no plantó la semilla, pero lo que despertó, si querés, la chispa de: acá hay algo que se puede hacer. Y bueno, con el paso de los años fuimos trayendo algunos otros artistas, seguimos fuerte con el Ciclo Venado, editamos algunos discos. Eso nos fue dando conocimiento de cómo funcionaban algunas cosas de, por ahí, de nuestro..., de la escena en la que nosotros nos manejábamos dentro de lo que es el universo de la música, sobre todo. En ese momento estábamos muy acotados a un nicho específico, prácticamente, o a dos nichos específicos, pero apuntábamos a un público muy específico, no a un público masivo. Y con el paso del tiempo fuimos adquiriendo mayores herramientas, mayor experiencia, mayores, como, justamente, conocidos de otros actores del mercado, otros

productores, o las salas, las ticketeras, no sé. Todo lo que empieza a tener que ver con la producción: la cuestión impositiva, la cuestión, si querés, gubernamental, burocrática y demás, y bueno, todo eso fue ayudando un poco. Yo después tuve otro trabajo, me puse a trabajar en otra empresa que se llama *Weeshing*, a través de esa empresa, como nosotros ahí prestábamos un servicio para productores, yo conocí, como que me especialicé bastante, y aprendí muchísimo más de lo que sabía antes, muchísimo más. Hoy no me considero que sé todo, porque nadie lo sabe incluso, pero creo que tengo, por lo menos, una idea del mercado local, argentino, con respecto a producción de shows internacionales. Por ahí no tanto lo que es la escena musical argentina, o las cuestiones de *management*, pero lo que tiene que ver con producir un show, por lo menos hasta determinado tamaño, no le tengo miedo, y creo que lo puedo sacar adelante perfectamente, digamos. O sea, para hacer un show para dos mil personas, si querés, o sí querés un, no sé, un venue cerrado, el más grande, hasta eso podemos llegar tranquilamente con el conocimiento que tenemos hoy, de socios, actores, por ahí nos faltaría, si querés, un poco conocer más marcas que estén dispuestas a sponsorrear. Esa es la pata que tenemos más renga hoy en día.

Soto: Cuando me decís de tamaño..., definíme un poquito mejor ese límite. ¿Hasta qué tamaño de recitales decís que se siente que Venado Records está en condiciones de producir con el conocimiento que tiene?

Badano: Yo creo que, sin inconveniente alguno, dos mil personas en una sala cerrada, digamos, una sala que tengan llave en mano, o sea, me refiero no un evento al aire libre, lo hacemos, pero... de taquito, digamos, o sea, sin ningún problema, digamos. Ya si es algo más grande, o sea, quizás los problemas se podrían..., no los problemas, pero las... el desconocimiento pasaría por nunca haber estado haciendo un negocio de esa magnitud, o algo al aire libre, que ya... o gratis, una cosa así, que ya por ahí involucra otra, bueno, involucra más gente, más seguridad, más habilitaciones y más permisos, pero tampoco es algo que nos achicaríamos para hacerlo, o sea, justamente, si algo aprendimos es de que todo se puede hacer, digamos, simplemente, hay que quizás... Lo digo porque no tenemos experiencia, pero es cuestión de, simplemente, averiguar los procesos y, o los, las necesidades para hacerlo, y se podría hacer tranquilamente.

Soto: Ni hablar.

Badano: No sé si te respondí bien, o...no.

Soto: Sí, sí, claramente. ¿Cómo definirías la identidad de Venado Records? O sea, eso que lo hace distinta de otras productoras.

Badano: Bueno, hoy en día, viendo retrospectivamente, porque ese tema de la identidad, de la misión, todas esas cuestiones empresariales, viste, que te enseñan en Administración 1 que tienen que tener una empresa, bueno, alguna vez quisimos hacer, quisimos tener todo eso, y la verdad es que en eso como que nunca nos podíamos llegar a poner de acuerdo, ¿me entendés? Como que lo discutíamos muchas veces y siempre quedó en la nada, y hasta que nos dimos cuenta, por lo menos desde mi punto de vista... A ver te sirve tenerlo pero, me parece que tampoco es fundamental y que hoy por hoy, este, también las cosas se van dando y vas viendo en el momento, por ahí...

Soto: Dejame repreguntarlo entonces...

Badano: Pero, igual no había llegado la respuesta. Igual repetime la pregunta una vez...

Soto: ¿Qué es eso que identifica a Venado Records —la identidad— que lo hace distinto a otras productoras?

Badano: Claro, estaba diciendo que por más de que lo quisimos tener y nunca lo pudimos tener, hoy, creo que, hoy, iba a decir que es lo que creo que nos diferencia y nos identifica. Hoy creo que lo que nos, lo que identifica a Venado Records, sin duda, en base a todo lo que hicimos, es, me atrevería a decir el buen gusto, por empezar, porque no hemos tenido una sola fecha de relleno, una sola fecha de, por ahí, hacerlo simplemente por el negocio, ¿entendés?, o sea, tenemos como una curaduría artística o estilista, estilística muy, muy, muy cuidada, digamos, este..., no..., sus límites son absolutamente difusos, pero absolutamente cuidados y revisados, digamos, ¿entendés?, no es que algo de por sí va a estar prohibido de que no, de que tenga relación con Venado, o pero... tampoco es que cualquier cosa podríamos llegar a hacer, entonces yo creo que lo que nos diferencia hoy es un muy buen gusto en torno a unas propuestas, en torno a traer a Argentina unas propuestas musicales diferentes, que salen un poco del molde, de vanguardia, de avanzada, o justamente, otras más históricas, que por ahí no son tan vanguardistas, pero que siempre tienen algún sello distintivo y siempre son de muy buena calidad. Por un lado, diría que nos diferencia eso, y por otro lado, el que..., el que justamente somos como una... a ver: la seriedad, también, digamos, el respeto por los involucrados en el acontecimiento también, porque eso es algo que siempre se ha agradecido por parte de los actores o participantes. Y bueno, y lo otro, quizás eso, al no tener una estructura armada y una necesidad de ganar dinero nos permite

darnos ese buen gusto o hacer solamente lo que queremos hacer. Para resumir, creo que la diferencia principal es que somos una especie de productora *boutique* especializada en algunos productos, o artistas, o géneros específicos, aunque no exclusivamente limitada a eso, y que se puede dar el lujo de hacer, básicamente, lo que quiere no tenemos unos costos fijos que mantener, mensual o anualmente, porque no tenemos una empresa propiamente dicha, ni en los papeles ni en el funcionamiento real, digamos, porque como que trabajamos por proyecto.

No sé si di muchas vueltas.

Soto: Perfecto. No, no. Está claro.

Badano: ¿La vas a reformular igual, o no?

Soto: No, no es necesario. ¿Cómo fue el nivel de actividad de Venado Records en los últimos dos años?

Badano: Los últimos dos años. Y hemos producido, hacemos más o menos tres shows al año. Una cosa así, no mucho más. Este año, bah, por lo menos lo que es el año calendario 2019, vamos con un solo show hasta ahora: fue el *Drone Celebration* con Stephen O'Malley, y el año pasado tuvimos a...—ya no me acuerdo—, a Alcest, y alguna más, que ahora se me está borrando.

Soto: Pero mantienen ese estándar de máximo dos o tres por año.

Badano: Sí. No porque es lo que queremos, no porque lo queremos mantener tan chiquito, sino porque también son un poco las oportunidades que se dan y no forzamos tampoco las cosas y tampoco nos gusta hacer apuestas descomunales, o meternos en terrenos que no manejamos tan bien.

Soto: ¿Cómo es esa búsqueda de oportunidades?

Badano: Cómo...

Soto: ¿Cómo maneja Venado Records el hecho de buscar oportunidades? O sea, ¿las buscan activamente?, ¿esperan que caigan?

Badano: Ambas, ambas, ambas. Porque puede surgir de que algún contacto de afuera nos haga una propuesta, o nos pregunte si nos interesa determinado artista. Eso viene, a veces, desde el artista, desde el agente, o desde otros productores como nosotros, de otros países,

que están buscando armar una gira. Y otras veces somos nosotros quien contactamos al artista para ver si tiene interés y tratar de armar algo, digamos. O sea que eso es más o menos mitad y mitad, si querés. O sea, es indistinto y las dos opciones están siempre ahí, al tiro, digamos.

Después es, no... Yo, o por lo menos trato, cuando me gusta una banda, o creo que puede andar, de contactarla y ver si se puede hacer algo, digamos.

Soto: ¿Llegan oportunidades de otros productores de Argentina?

Badano: Sí. Sí. Thee Oh Sees hicimos el año pasado también. Alcest y Thee Oh Sees eran. Sí, sí, llegan oportunidades de otros productores de Argentina, a veces, también. Sin ir más lejos, hace poquito, un productor tenía la línea para, o sea, estaba uniéndose a un productor chileno para hacer una gira de... —esto creo que no te lo conté— de Brant Bjork, y el tipo se había dado un palo muy grande con otro show antes, entonces no tenía plata, y me lo ofreció a mí para que lo hagamos, digamos, o sea, como que una especie de competencia sana, en el sentido de que: “mirá yo no lo puedo hacer. Antes de que lo hago otro, de última te lo paso a vos y hacelo vos”. Después, igualmente, yo retiré la oferta, porque, no, bueno, a pesar de que Brant Bjork sería como el producto perfecto para Venado, ¿no? Porque es, cae..., ese, ese es de uno que ni siquiera lo tenés que discutir, ¿entendés? Si vos decís: ¿harías un show de Brant Bjork según los lineamientos estéticos de Venado? Obvio.

Soto: No hay mucha duda en eso.

Badano: Pero retiré la oferta porque no me gusta el motivo. No me gusta hacer apuestas en las que no me siento muy cómodo, o en las que realmente creo que la cosa no va a funcionar. Si la corazonada me dice que no, sobre todo en el contexto macro económico argentino actual, hay que escucharla el doble. Porque no están las condiciones como para, bueno, veo qué hago. Y lo, retiré la oferta porque, por más de que era baja para el artista, porque pedía solo 5 mil dólares *landing*, hoy por hoy en Argentina no tengo seguridad de que vaya a recuperar los gastos. Entre artista y producción, entonces preferí dejarla pasar.

Soto: ¿Cuando decís *landing*...?

Badano: *Landing* quiero decir, al menos, con pasajes incluidos. No sé, un *fee* que incluye tocar y que lleguen al país.

Soto: ¿Cómo te resultó —en las coproducciones que sí hiciste, o que sí hicieron— cómo resultó eso, en qué medida fue productivo hacerlo con quien en definitiva es tu competidor,

y cómo se maneja esa relación entre competidores, pero que a su vez colaboran en otras cosas?

Badano: Yo lo veo más como un... No nos veo tanto como competidores, por lo menos, yo no lo veo en términos de competencia porque, justamente, estoy totalmente afuera de la competencia, porque no tengo ninguna necesidad. Porque si no queremos no hacemos nada. Entonces, no estoy jugando un rol de quien trae más bandas o quien hace más *sold out*, o quien lleva más gente, porque aparte me parece que hay mucha gente que también, que está, que hace todo esto. A mí, personalmente, no me motiva esa competencia, digamos. Soy más individualista. Yo sigo mi camino y listo, no me importa mucho qué hacen los demás. Entonces no los veo mucho como competidores, es cierto, por ahí, en casos muy puntuales, si querés, o pero ni siquiera en general, sino de, competidor por un artista ¿me entendés? Pero no es que es mi competidor en mi rubro, en el mercado, sino que es competidor en un pequeño negocio: a ver quién se queda con ese negocio, si querés. Entonces yo los veo como socios eventuales, más que competidores. Y en general la experiencia siempre fue positiva. No se me viene a la mente ningún caso... hemos hecho... A mí, personalmente, me gusta hacerlo en sociedad con alguna otra productora porque asumen parte del trabajo, asumen parte de riesgo, parte de la inversión. Entonces me siento un poco más cómodo haciéndolo de esa manera que haciendo yo solo y arriesgando todo. Entonces, en general, siempre ha sido bien. Y después, bueno, por ahí, uno nunca sabe si se quedó un vuelto de más, o, siempre hay cosas que quedan medio ahí en el... no siempre, pero hay algunas cositas que por ahí siempre te quedan dando vuelta, pero nada, tampoco me molesta. O si yo quedé conforme igual, o si tengo la sospecha y no lo puedo probar, no hago nada. Y en general resultaron bien. No, en general siempre resultaron bien y a mí, personalmente, es algo que me gusta hacer, porque también sirve para... porque nosotros, el objetivo es vender entradas, ¿viste?, entonces, la verdad que, y hacer que el evento, o sea, que el evento sea conocido y difundido para vender entradas. Y la verdad está bueno tener alguien más que esté empujándolo con vos y que no ser el único que está desesperado porque se venda, ¿viste?, entonces al ser dos, dos personas me refiero, o dos productoras, o dos lo que sea, y los dos asumir el riesgo, como que no sé, yo siento que las oportunidades, en general, se duplican, ¿me entendés? Incluso las oportunidades respecto a ese show específico, o sea, ponele, por yo, justo, algo que no hice con Venado, pero el show de, lo de Pussy Riot, ¿no?, que lo hice aparte de Venado y lo hice con un socio, con Mario. Está bien: la mitad de la guita que se ganó se la quedó Mario, todo derecho, porque es lo que acordamos. Pero también un montón de cosas hubieran sido

diferentes si Mario no hubiese estado presente. Y ni siquiera solo te digo, ni siquiera me refiero solo al trabajo, digamos, de ir a poner el cuerpo, sino a: está bien yo conseguí el show en Chile y lo de Brasil, él consiguió Córdoba y Montevideo. Después él adelantó gastos, porque él maneja más plata entonces él compró un montón de cosas y un montón de plata que se puso que yo no la tuve que poner. Él consigue el *venue* en un mejor arreglo, él lo contacta un periodista que a mí ni me conoce, entonces... Gracias al *venue* con el mejor arreglo conseguimos un *sponsorio* a través del *venue*, ¿me entendés?, entonces, si yo tengo que medir ¿fue beneficioso que Mario se quede con la mitad de la ganancia? Para mí fue absolutamente beneficioso y ni siquiera me pregunto cómo hubiese sido si lo hubiese hecho yo solo. Porque hubiese sido un negocio totalmente diferente, ¿me entendés? En general..., ahora: si Mario era un hijo de puta y nunca me contaba que había una marca que iba a poner 50 mil pesos, porque encima lo pusieron a los 50 mil pesos y en el evento no hicieron nada, o sea, al día de hoy yo no entiendo porque nos regalaron 50 mil pesos, ¿me entendés? Si él se lo hubiese... si hubiese sido medio hijo de puta, si se lo hubiese quedado guardado, yo, capaz, que ni siquiera no me daba cuenta, y él se lo cobraba entero. Pero no lo hizo, no sé. Entonces, por todas esas cosas, y en general, siempre es un poco así. También porque sabemos que todos los que estamos adentro de este negocio sabemos que es muy fácil, o no es muy fácil, pero que está el cagar al otro, está medio al orden del día, ¿me entendés? Entonces, nada, vos no querés cagar a nadie, te portás bien, y listo. También te portás bien preventivamente, para que después se porten bien con vos. No sé, bueno, todo eso no sé si tiene mucho sentido lo que dije, pero básicamente quiero decir que, en general, a mí me gusta trabajar en sociedad con los que serían competidores, para proyectos específicos, siento que lo empujamos más y que podemos tener más éxito. Para otras cosas —perdón—, como fue la *Drone Celebration*, que es casi de nuestro mega nicho, no quería tener a nadie metido adentro, y no le di... Mario quería y le dije: “lo voy a hacer solo”, Fabi lo quería y le dije: “lo voy a hacer solo”. O sea, también depende, pero ese era un monto chiquitito, manejable, y que, en realidad, y, —perdón—era, y que el riesgo económico era pequeño y que el riesgo económico también estaba bastante diluido entre, entre los... adentro de Venado, porque justamente no era un proyecto en el que yo solo lo hice y le puse Venado, o yo y Andrés y le pusimos Venado, sino que ya nos metimos todos. Entonces, por todo eso, a mí no me parecía necesario tener a un socio de otra productora, que tome decisiones sobre el evento.

Soto: Claro, sí, que te lo lleve para otro lado.

Badano: Claro, exactamente.

Soto: Me hablabas de que servía para la difusión, y eso me lleva a lo siguiente: ¿cómo maneja Venado la difusión? ¿Qué tipo de alcance tiene para hacer difusión y qué tipo de alcance no tiene y le faltaría para poder difundir eventos?

Badano: No, a ver, creo que lo que es...tenemos un alcance, bueno, tenemos presencia en todas las redes sociales y demás, pero, lo mismo, creo que un poco la línea que define a Venado, por ahí, es eso, o no que define, pero, en ese sentido es como... Nosotros trabajamos por proyecto, entonces, ¿qué pasa?: tenemos un evento y hay actividad en todas las redes y demás. Ahora, pasan tres meses en que no hay un evento y nadie postea ni un... ni nada.

Soto: O sea, ¿no hay una publicidad propia de Venado Records?

Badano: Claro. Entonces, nosotros tenemos bastantes seguidores en las redes sociales y demás, y se podría recontra mil explotar mucho más si tuviésemos todos los días alguien ahí haciéndolo. Yo lo podría hacer. Durante mucho tiempo lo hice. Hoy por hoy no lo hago porque no tengo tiempo y solo lo hago cuando tengo un show y me preocupa de que la gente se entere, sino, lamentablemente, para mantener presencia no lo estoy haciendo, quizás, justamente, porque no nos interesa ocupar ningún espacio en el mercado realmente, sino, entrar y salir según la oportunidad de negocio que tengamos. Entonces, ¿cómo manejamos la difusión? Lo manejamos mucho por redes sociales, con pauta digital, invirtiendo un poco algo en Google AdWords, o en Facebook, Instagram, en publicidad. Lo manejamos con..., bueno, en general hacemos, siempre hacemos algún tipo de laburo de prensa, lo contratamos a alguien o lo haga yo. Muchas veces lo hago yo, para la *Drone Celebration* por ejemplo lo hice, y para otros eventos, por ahí más grandes o que el presupuesto, en general, es más grande, por ahí se contrata una persona de prensa, porque la persona de prensa, justamente, lo que te permiten es que ellos ya tienen los contactos con los periodistas, entonces, supuestamente, las notas y difusión saldría más fácil que si le mando un mail yo a un periodista que no conozco, porque si no le interesa el producto no me va a hacer el favor, digamos, en cambio a lo otros por ahí sí. Entonces, la difusión la manejamos así, principalmente por publicidad digital y por prensa en los espectáculos que, específicos que tenemos. ¿Y que nos faltaría? Y, nos faltaría ir, por ahí faltaría bastante. Ahí se podría hacer mucho más de lo que se hace. Se podría tener alguien que haga, a ver, o... No importa pago o no pago, o que alguien se ocupe de generar contenido y subirlo constantemente. Se podría trabajar más en la prensa o en el *email list*, tenemos una buena base de datos, pero se podría

aumentar y se podría, de última, también de tratar de aplicar, o destinarle un mayor porcentaje del presupuesto del show a eso, justamente, porque en realidad, en general, en nuestros shows, como también son de nicho, y medio lo tenemos identificado al nicho, o sabemos cómo identificarlo, cómo llegar a esas personas, no recurrimos a instrumentos de comunicación masiva, que son caros además, pero bueno, no estaría nada mal, en realidad, poder empapelar la ciudad, o hacer publicidad, diferentes tipo de publicidades más interesantes, digamos. Pasa que requiere mucha inversión y si la proyección del negocio no te promete que lo va a devolver, no, preferís no hacerlo, quizás. Pero, bueno, ahí hay espacio para hacer más, en lo que es difusión en general.

Soto: Claro. Por último, todo esto que hablábamos es sobre recitales internacionales, pero Venado, por lo que me contabas, tuvo una participación en el mercado nacional, en eventos, en producción de eventos nacionales, no ahora. ¿Por qué se dio eso y qué pensás ahora? ¿Cuál es la diferencia entre los internacionales y nacionales en cuanto al rédito que le dan a Venado Records? Y el rédito puede ser económico, pero también no necesariamente.

Badano: Venado nació, en realidad, no como una productora sino como un sello discográfico. Justamente, el objetivo era tener una plataforma de difusión de bandas locales. Y terminó siendo todo lo contrario.

Ese era un poco el objetivo. Y en ese... tenemos una pequeña trayectoria que fue bastante reconocida, porque, en cierto sentido, a la par de que ese fue el objetivo, justo se dio, naturalmente, lo de comenzar a traer shows, por lo que fue traer a Track Fighter, que, prácticamente, se dio de la nada. Justo venían a Brasil, Gervi insistió: "traigámoslo, traigámoslo". No sé si él mandó un mail, o yo mandé un mail, alguien mandó un mail, y respondieron y lo hicimos. Encima era...nos cobraron dos pesos, eran... como que tuvimos mucha suerte. Entonces, de repente, si hubiésemos mantenido ese ritmo, quizás hoy Venado hoy sería..., sería algo más..., tendríamos un, un..., no sé, seríamos más grosos de lo que somos, digo, porque arrancamos con un impulso tremendo, y en poco tiempo éramos como una cosa en lo que era el rock pesado, el rock independiente, o el *stoner* rock, ¿me entendés? Porque, realmente: traíamos bandas, editábamos discos, nos contactaban un montón de artistas locales para sacar el disco por el sello. Y lo dejamos de hacer, básicamente..., o nos viramos directamente al otro lado, por eso, porque un poco falta de tiempo, falta de rédito económico que nos motive a seguir tomando ese camino, ¿qué sé yo, viste? Si te va mal, no sé, en general, no lo repetís, o si no te tomás el trabajo de reinventarlo, no... decís: ya está.

Y con los ciclos, los shows locales de bandas locales, empezaron a..., empezó a mermar la convocatoria o la gente que venía, por el motivo que sea, digamos, ¿no?, pero empezó a venir más gente, los costos subían, y dejó de tener sentido, por ejemplo, sostener el ciclo que durante dos años lo tuvimos y era como una vidriera para bandas que nosotros no... o sea, en ese sentido también, o sea, no hubo una sola banda que fuese mala en 15 ediciones, no sé. Estaba todo muy bien curado — volviendo al buen gusto de antes—. Y dejó de tener rédito de... era mucho trabajo, no nos daban rédito económico, ¿entendés? De repente hacer dos o tres eventos a pérdida y no querés hacer más. Entonces como que naturalmente eso empezó a morir. Nadie le dio más seguimiento, empezó a morir. Y con los shows internacionales, podrían haber muerto también y haber quedado en la nada, pero bueno, yo justo me quería, realmente, meter en todo eso y seguí empujando en lo que yo realmente quería. Y a mí tener un sello, la verdad, me daba mucha paja. O me di cuenta que no era lo que a mí realmente interesaba porque requiere muchísimo laburo, es muy muy a largo plazo, es un laburo bastante ingrato, es un laburo un poco tenso, también, porque estás trabajando con artistas y con sus obras, y en algún punto vos te tenés que quedar con guita de las obras de los demás, porque... pero para eso ellos te tienen que ver como un socio y no como un garca. Un montón de cosas que no me quise ocupar, entonces eso simplemente murió, pero a mí hacer shows internacionales me seguía interesando ocuparme y lo mantuve y seguí tratando de generar, digamos, o cuando me llegaba alguna propuesta, si me parecía buena, la escuchaba, digamos. Pero a la vez no me arrepiento para nada de todo lo que se hizo como sello y, es más, ojalá se hubiese seguido haciendo y que... Se podría retomar, porque todavía no estamos olvidados, ni ahí, pero, justamente, todo ese laburo paralelo que se hizo muy bien durante algunos años, de sello y productora, realmente, nos logró ubicar en un lugar, y realmente, si nos hubiésemos..., quizás si no hubiese sido yo el único plenamente comprometido con la causa de realmente de decir...no voy a... No es que...no...el... si no hubiese sido yo el único que siempre tenía tiempo, ¿me entendés? y que..., para hacerlo, se podría...podríamos estar, quizás, podríamos ser mucho más grande de lo que somos, ¿me entendés? Si quizás hubiésemos llegado a conocer las marcas: y hoy podríamos todos vivir de hacer eventos, de manejar artistas, de ponerlos acá y allá y cobrar condiciones por todos lados. Bueno, no sé si todos vivir, pero tener ingresos, digamos, digamos, interesantes, en ese sentido. Igual con la música que nosotros hacíamos, o que nos gustaba difundir, también es difícil, porque no era tan masivo, pero bueno, se hubiese dado. Yo creo que naturalmente se hubiese dado, con mayor o menor tiempo, digamos. Pero bueno, creo que nos dio mucho rédito, no económico, pero sí... ¿cómo se dice? De... no sé, de tener un nombre, digamos.

Soto: ¿De difusión?

Badano: Sí, pero no. Como de..., nos dio como..., todo lo que hicimos nos dio un sello importante de calidad, y haber hecho todo lo de los artistas locales, o la parte de sello, nos sirvió un montón para conocer gente, para hacer un montón de cosas que hoy en día nos sigue beneficiando. Pero bueno, básicamente lo dejamos de hacer porque no nos daba plata inmediata y es mucho trabajo. Tener un sello discográfico es mucho trabajo, es mucho trabajo y es muy a largo plazo. Y, no sé, di muchas vueltas.

Soto: No, no. Igual estuvo claro. Solo para redondear una idea: entonces en la comparación entre recitales, la producción de recitales nacionales versus internacionales, eh...

Badano: Pero yo lo estaba comparando más —*sorry*— productora contra sello.

Soto: Claro, por eso: la producción de eventos nacionales versus internacionales, por ejemplo, desde un punto de vista económico: ¿cómo es esa comparación?

Badano: Y, depende del tamaño del artista, de los artistas. Hay shows nacionales que, seguramente, son igual de caros y complicados que un show internacional. Pero lo que hacíamos nosotros, sí, eran shows chiquitos, ¿no? como para poca gente.

Soto: ¿Cuánto es poca gente?

Badano: 150 personas, digamos. Sí, o sea, ¿las diferencias, serían?

Soto: No, ¿cómo te resultaba —redituable o no—, un recital internacional versus uno nacional?

Badano: Bueno, eso, que por ahí, a ver, el..., es que el tema de lo que eran los shows nacionales...

Soto: Porque siguieron con unos y no con los otros, en definitiva. Entiendo que dejaron el sello discográfico de lado y se abarcaron más a la producción. Pero dentro de la producción...

Badano: podríamos estar haciendo shows locales.

Soto: ...dejaron de lado los shows locales y se abocaron a los internacionales. Quiero entender esa decisión que...

Badano: Y dejamos de lado un poco los shows locales, por lo menos en Buenos Aires, en Neuquén no, porque en Neuquén se siguieron haciendo shows de bandas argentinas.

Funcionan como un show internacional, pero en una escala dentro del país, porque una banda de Buenos Aires que va a Neuquén, con los costos que son (¿?, 0:34:42) ... y demás. Pero acá en Buenos Aires los dejamos de hacer porque lo que nosotros teníamos era ese espacio que era el Ciclo Venado el cual empezó, así, como a dejar de funcionar, los costos subieron y pensamos de reinventarlo de alguna manera, pero no se nos ocurrió, tampoco nos matamos en pensarlo, y lo dejamos de hacer porque era así, era, era para mantener como una presencia que no nos interesaba realmente mantener. Y sí, son más baratos que los shows internacionales, pero, también, un montón de veces eran una cagada porque nosotros estábamos un mes difundándolo, produciéndolo, hacíamos todo y se vendían 30 entradas e iban para pagar el local. Entonces, te pasa tres veces eso y ya no lo querés hacer más. Tampoco..., nos quedó que no nos quisimos tomar el trabajo, o no, nadie le..., de encontrarle la solución, porque la solución se podría encontrar. Pero era mucho trabajo, poco rédito y lo, los otros, lo que tienen los shows internacionales es que el negocio es más inmediato. A ver, en realidad podríamos hacer shows nacionales como hacemos internacionales, pero en general las bandas de acá se producen solas, o los produce su sello, los produce su *management*. No tiene mucho sentido, no sé, contratar a Poseidotica, por ejemplo, para hacer un show como hacemos un show internacional, porque no le van a poner ni la misma difusión, como si lo produjesen ellos, van a cobrar más caro como si ellos fuese un *sold out* de ellos, ¿viste? Entonces no tiene sentido. Ahora, si lo hacíamos dentro de nuestra vidriera, que era Ciclo Venado, por ahí sí tenía sentido, porque uníamos fuerza, porque bueno, tenés a Poseidotica dentro del ciclo, tu ciclo ofrece hoy Poseidotica, todos felices. Ahora, producir un show de Poseidotica, por decir una banda, que tuvimos en Neuquén y acá, porque sí, no... y yo asumir el riesgo de, no sé, y para..., entonces, si yo no se los pago y asumo el riesgo, se lo producen ellos, entonces, por eso un poco también como que quedó, y porque después nunca quisimos, realmente, llevar adelante, porque era un laburo de *management* de bandas, que si hubiésemos tenido unas bandas como..., dentro del sello, ¿no?, digamos, el *management* de las bandas, quizás hubiésemos, o sea, hubiésemos sido eso, hubiésemos producido el show de nuestros artistas y ser socios con ellos en el show. Pero, bueno, nunca exploramos la parte de *management*, digamos. No sé si te respondí bien.

Soto: Sí, claramente, y esa era la última pregunta, así que muchas gracias.

Anexo B: Encuesta al público de asistencia a eventos musicales

Imagen B.1

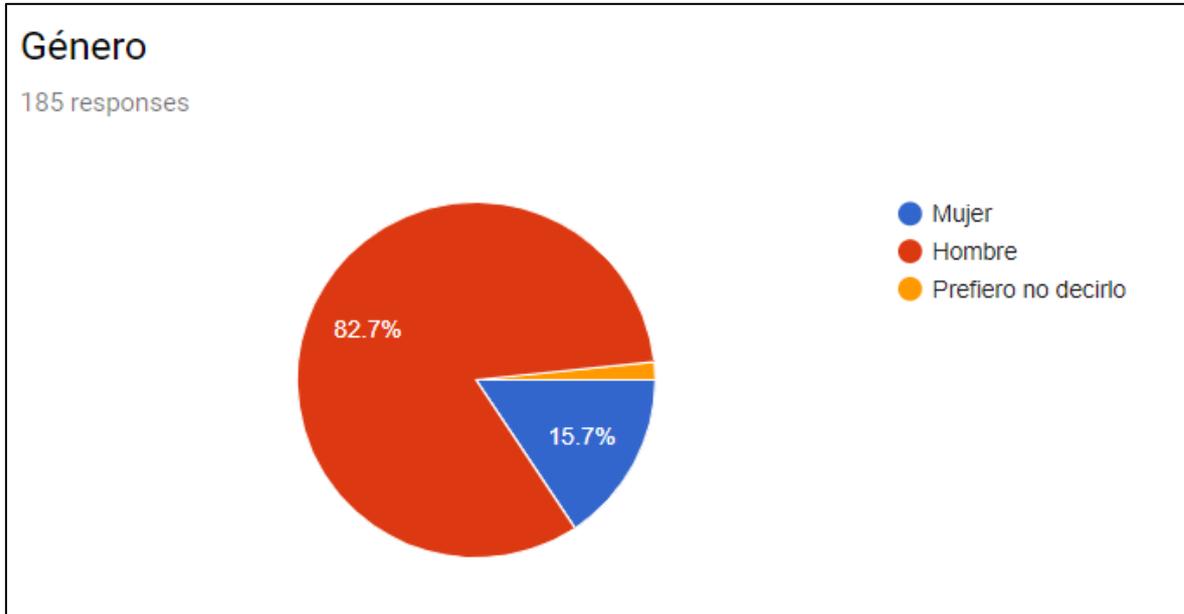
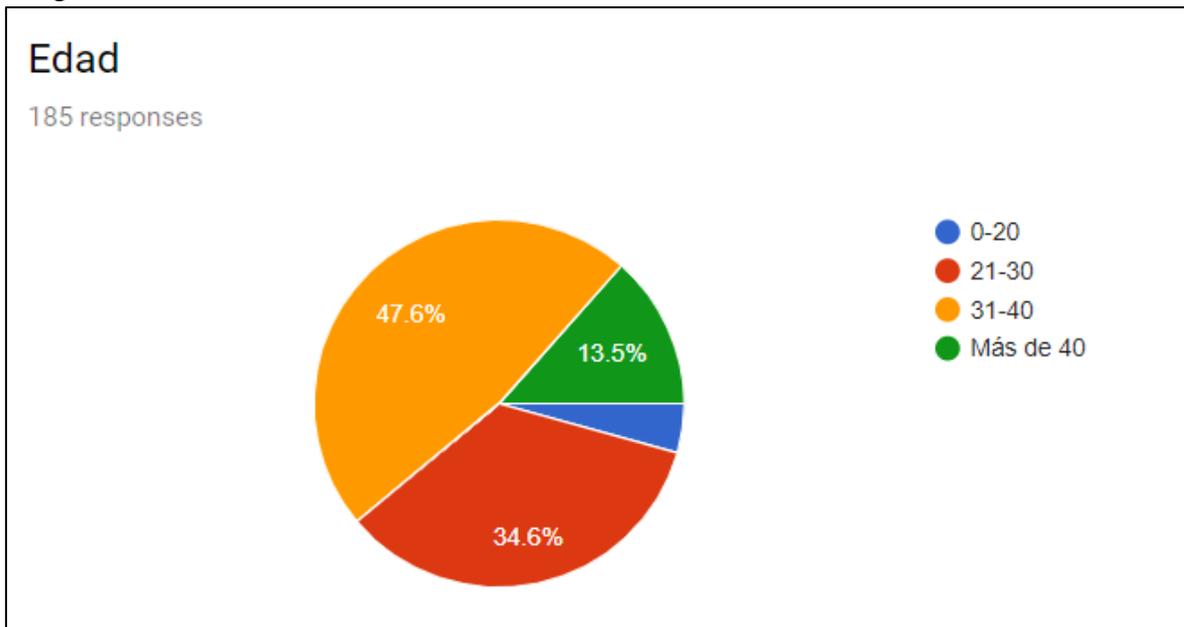


Imagen B.2



Eventos Internacionales

Imagen B.3



Imagen B.4



Imagen B.5

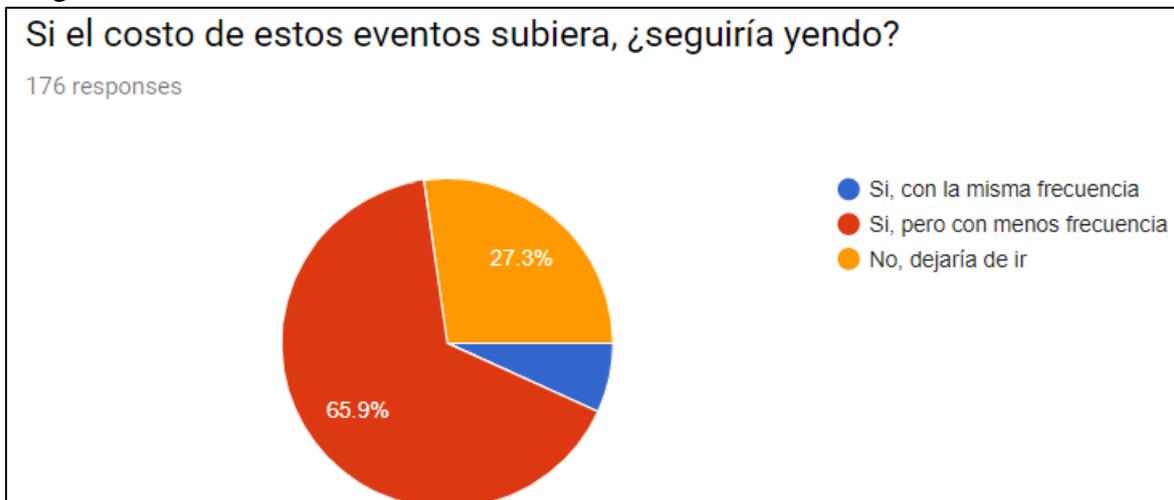


Imagen B.6

Si el costo de estos eventos se redujera, ¿seguiría yendo?

176 respuestas

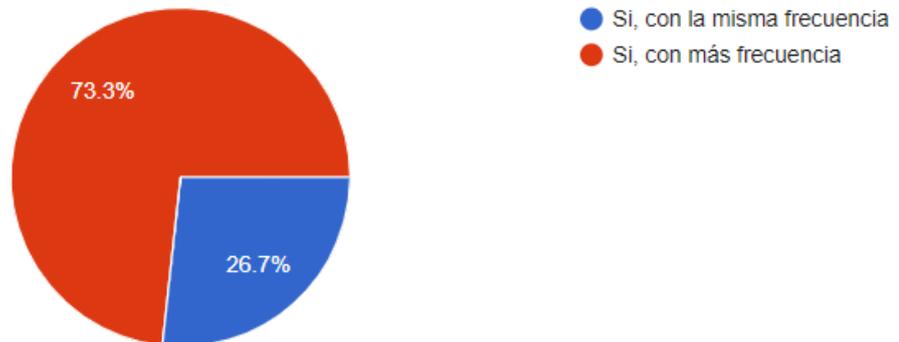
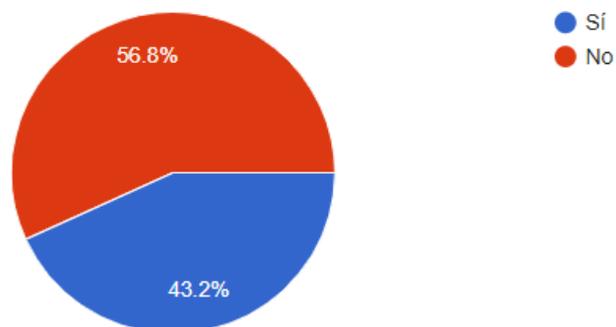


Imagen B.7

¿Alguna vez vio un evento de artistas internacionales presentándose en Buenos Aires, por alguna plataforma de Live Streaming?

176 respuestas



Eventos Nacionales

Imagen B.8



Imagen B.9



Imagen B.10

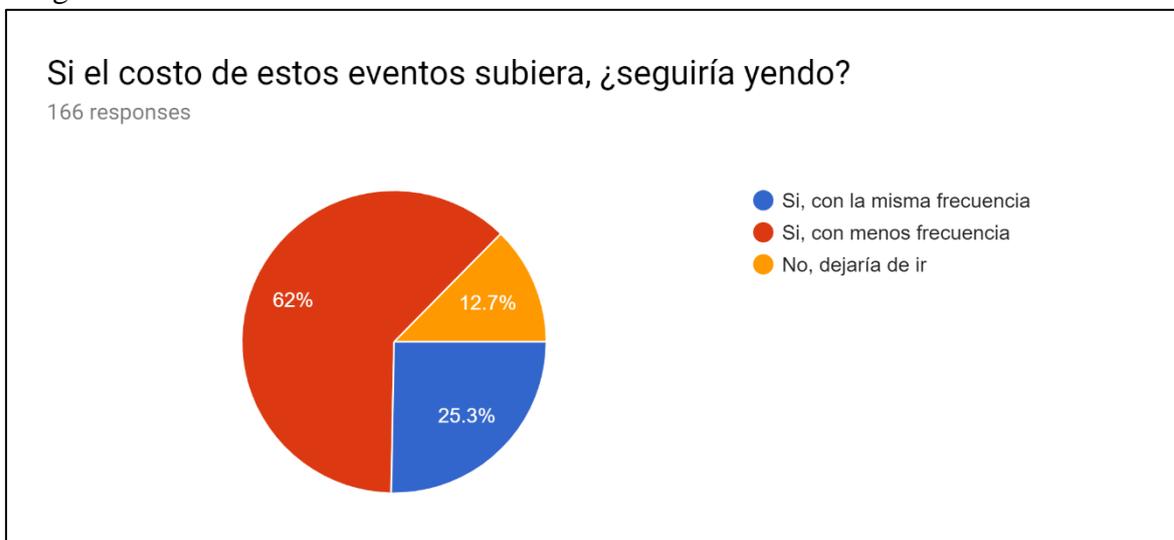


Imagen B.11

