



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

Trabajo Final de Graduación

**JUVENTUS LYRICA:
REFORMULACIÓN DE LA
SUSTENTABILIDAD DE LA ÓPERA
INDEPENDIENTE EN BUENOS AIRES**

Autor: Andrea Berlin

DNI: 25.659.595

Director del TFG: Alejandro Mashad

Buenos Aires, 4 de Noviembre de 2019

Índice

Resumen Ejecutivo.....	5
Antes de comenzar: ¿Qué es todo esto?.....	5
La ópera y su elite	8
¿Qué es Juventus Lyrica?.....	9
Misión, trayectoria y reconocimientos	10
Trayectoria	10
Reconocimientos	11
Organigrama.....	12
El modelo de negocios (hoy)	13
Esquema de gastos.....	14
Esquema de ingresos.....	15
Conclusiones del modelo actual.....	18
Identificación de la oportunidad y solución.....	21
Análisis del entorno del negocio.....	23
Fuerzas del mercado	23
Problemas del mercado	24
Segmentos del mercado.....	24
Necesidades y demandas	25
Costos de cambio (switching costs)	25
Atractivo del ingreso (revenue attractiveness)	25
Fuerzas de la industria	26
Competidores (incumbentes)	26
Nuevos ingresantes (insurgentes).....	27
Sustitutos	28
Proveedores y otros actores de la cadena de valor	28
Interesados (stakeholders)	29

Tendencias clave	29
Tecnológicas	29
Regulatorias / Legislativas	30
Sociales y culturales.....	32
Socioeconómicas	37
Fuerzas macroeconómicas.....	37
Condiciones del mercado	37
Mercados de capital.....	38
Commodities y otros recursos.....	38
Infraestructura económica.....	39
Propuesta global	40
Actividades complementarias.....	41
Proyecto artístico	45
Proyecto de producción.....	46
Proyecto de desarrollo territorial	47
Cadena de valor propuesta.....	48
Generación de audiencia	51
Segmento de interés (30-44 años)	51
Mapa de empatía y arquetipo de persona	52
Tamaño del mercado.....	53
Crecimiento esperado	55
La experiencia del espectador	56
Propuesta de valor para el segmento.....	59
Campañas online	62
Nueva propuesta de modelo de negocio.....	64
Escenario posible	66
Seguimiento.....	70

¿Qué pasa en otras organizaciones? (...algo de benchmark).....	72
Royal Opera House (ROH); Londres, Inglaterra	72
Opéra de Montréal (OdM); Montreal, Canadá.....	73
Metropolitan Opera; Nueva York, EEUU.....	73
Opera Australia; Australia.....	74
Anexo A – Detalle de Business Model Canvas (hoy)	76
Anexo B – Detalle de costo de un título.....	77
Anexo C – Teatro Avenida	79
Ocupación de sala y ticket promedio	82
Anexo D – Programa ‘Amigos’	83
Anexo E – Presencia online de Juventus Lyrica	84
Anexo F – Análisis del segmento	86
Experimento de interés	86
Resultados obtenidos y conclusiones.....	87
Entrevistas personales.....	88
Encuesta de consumo cultural.....	89
Resultados obtenidos y conclusiones.....	89
Anexo G – Detalle Mapa de empatía.....	93
Anexo H – Detalle Arquetipo de persona	94
Anexo I – Detalle del Customer Journey.....	95
Anexo J – Evolución de ingresos y gastos	96
Anexo K – Detalle de las campañas online	100
Anexo L – Detalle de Value Proposition Canvas	104
Anexo M – Detalle de Business Model Canvas (propuesto).....	105
Agradecimientos	106

Resumen Ejecutivo

El imaginario actual de la ópera remite a algo elitista y exclusivo que sólo es accesible para unos pocos individuos vestidos de una estricta etiqueta: ellas de largo y ellos con moño. Ni hablar de imaginar además precios de entradas exorbitantes y funciones en extremo tediosas. Este supuesto al final cobró forma de barreras de acceso y fueron decantando en la situación actual que aparece si se observan las estadísticas: gran parte de la población de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores (AMBA, área metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires¹) nunca asistió a la ópera y casi mitad de los asistentes actuales superan los 50 años de edad².

La realidad es que la ópera es algo que está mucho más allá de ese imaginario y es en verdad accesible a todos, pero también es hoy una de las expresiones del arte más costosas de producir. Y si a eso se le suma que gran parte de ese costo queda cubierto por una audiencia cada vez más reducida y por apoyo estatal en retroceso, entonces aparece un problema de sustentabilidad inminente y puede afirmarse que, aun contando con una utilización eficiente de los recursos, **la ópera es deficitaria**. Se torna necesario concebir un nuevo modelo de generación de valor para la producción de ópera que permita mantener en el tiempo este legado cultural centenario.

Este trabajo gira en torno a la agrupación Juventus Lyrica, una asociación civil sin fines de lucro que desde hace veinte años produce espectáculos del género lírico en la Ciudad de Buenos Aires y presenta un posible modelo sustentable a partir de poner foco en incorporar ingresos y en la generación de audiencias nuevas, específicamente entre los adultos jóvenes.

Antes de comenzar: ¿Qué es todo esto?

George Bernard Shaw definió irónicamente a la ópera como: *“Opera is when a tenor and soprano want to make love but are prevented from doing so by a baritone.”*

¹ El AMBA está integrada por CABA y 24 partidos del Conurbano Bonaerense: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Malvinas Argentinas, Merlo, Moreno, Morón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López, Zárate.

² Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2013)

Si bien la frase parece acertada en la mayoría de los arreglos operísticos, la verdad es que la ópera es algo que va mucho más allá de la simplicidad. Como género, tiene más de 400 años³ y es considerado el más completo de los espectáculos escénicos tradicionales, ya que incorpora música, drama y, muchas veces, danza en una misma obra. Es una expresión artística de alta complejidad, donde las obras más antiguas trascienden en el tiempo y se generan nuevas hasta el presente. En la ópera, así como en cualquier otra expresión artística, se encuentran varios géneros y temáticas, que sirven de lienzo en blanco para que los directores artísticos (específicamente denominados “régisseur”, o simplemente “regie”, para las óperas) exploren la creatividad al momento de la puesta en escena.

Se sabe que, en general, en la ópera no se espera que haya estrenos de nuevos títulos (aunque de hecho los haya). Lo que se aguarda son versiones de obras que ya se conocen, donde lo novedoso lo incorporarán los artistas y los directores involucrados. En la ópera, el “spoiler” es bienvenido y mejora sustancialmente la experiencia.

Uno de los aspectos más interesantes de este género es que coexisten dos directores artísticos para un mismo espectáculo: el director artístico en sí mismo (“regie”) y el director musical. Dependiendo del momento histórico donde se estudie este género, uno u otro tienen mayor preponderancia. Actualmente, el “regie” parece ser el director principal.

Mientras que el “regie” se encarga de los aspectos vocales, dramáticos y visuales de la obra, el director musical queda encargado de la porción orquestal. Ambos directores tienen que trabajar necesariamente en forma conjunta para poder llevar a cabo una presentación completa.

En una ópera no sólo están los directores y artistas (que se ven y se escuchan), sino que existe un gran equipo alrededor de ellos: escenografía, iluminación, vestuario, maquillaje, asistentes, afinadores, traductores, etc. A ese nivel de producción deben agregarse algunos otros ingredientes que dificultan la implementación de los programas de ópera:

³ En rigor, puede decirse que la primera ópera como tal fue *Dafne* en 1597, con música de Jacopo Peri y libreto de Ottavio Rinuccini.

- No puede llevarse a cabo en cualquier teatro, ya que necesita un espacio para acomodar una orquesta (denominado “foso”). Esta característica presenta una gran limitación en cuanto a las salas donde puede montarse una ópera como tradicionalmente se presenta. Hay muy pocas salas en AMBA que cumplen con esta condición, siendo en algunos casos determinante de la concreción de un espectáculo de este género.
- En la ópera tradicional no se utiliza amplificación adicional de sonidos (por medio de parlantes y micrófonos), sino que los cantantes utilizan su capacidad vocal para “llenar” el espacio de la sala, y con ello, ocurre que no se le puede exigir a un cantante que realice varias funciones continuadas para no dañar su propio instrumento. Por lo tanto, las producciones operísticas constan de más de un elenco (como mínimo para los papeles principales), con la consecuente necesidad de doblar esfuerzos de audiciones, ensayos y presupuesto asociados.
- Las producciones, en general, se llevan a cabo en su lenguaje original, por lo que se implementan sobretítulos⁴ de forma de permitir al espectador seguir el argumento de una manera más simple y aumentar el disfrute de la experiencia. A diferencia de las películas, los sobretítulos se aplican sobre un espectáculo en vivo que, aunque tenga un ritmo general conocido, deben coordinarse con el desarrollo del mismo y esto requiere necesariamente de un esfuerzo adicional. Si bien en algunos países, como Inglaterra, existen iniciativas de adaptaciones traducidas al idioma local, no es el caso de la Argentina.

Dentro del patrimonio cultural mundial se encuentra la ópera. Desde 2001, varias óperas han sido reconocidas en diversos lugares del mundo como “Obras Maestras del Patrimonio Oral e Intangible de la Humanidad” por UNESCO⁵, como la ópera de Kun Qu (China), lo que resalta la importancia de mantener vigente este legado para que pueda ser disfrutado por el público.

⁴ Los sobretítulos fueron introducidos en la década de 1980 y son como los subtítulos que se ven en películas y series en idioma extranjero, pero en este caso, se colocan sobre el escenario, para que puedan ser apreciados por todos sin obstaculizar la visión.

⁵ <https://ich.unesco.org/es/que-es-el-patrimonio-inmaterial-00003>

La ópera y su elite

En Europa y Estados Unidos, la representación de exclusividad de la ópera fue gestada con el paso de los años, desde el siglo XIX, cuando una elite acomodada se encargó de separar el género del público masivo⁶. Esta elite contaba con los medios y el poder como para generar barreras de acceso, como el establecimiento de códigos específicos de conducta o la definición de fronteras entre arte y entretenimiento, monopolizando el control de acceso y la legitimización a quienes ellos mismos consideraban aptos. Claro que, con el tiempo, esta misma elite encontró que no podía financiar la ópera sin la ayuda gubernamental, pero que sí contaba con una influencia tal en las decisiones gubernamentales que logró finalmente el soporte deseado.

Aquí en Buenos Aires la ópera está estrechamente relacionada con el Teatro Colón⁶, su historia y renombre, y se remonta también al siglo XIX. A diferencia de Europa, la ópera no es nativa de este país, sino que fue importada por los inmigrantes europeos. Inicialmente, la financiación de la construcción del teatro se materializó mediante la distribución de bonos adquiridos por un grupo de familias acomodadas y empresarios exitosos. Finalmente, dado que no alcanzaba lo recaudado, el estado tuvo que intervenir con los fondos necesarios para llevar a cabo la obra. Este carácter mixto de propiedad, con prevalencia estatal, sobre el teatro más importante de ópera ya dejaba entrever que la elite no podría llegar a “apropiarse” de la ópera en su totalidad.

Junto a la apertura del Teatro Colón fueron inaugurados varios teatros de ópera en la ciudad y alrededores, no sólo enfocados a la elite, sino con mucha actividad de las clases más populares con herencia europea (mayormente italiana). La actividad del género era tal que hasta se superponían las actividades⁷ en algunos de ellos. Y esta ebullición cultural se vio lentamente en decadencia hasta el día de hoy.

⁶ Fuente: *An opera house for the "Paris of South America": pathways to the institutionalization of high culture* (Benzecry; 2014)

⁷ El 28 de mayo de 1910 se conoció como “La noche de los tres Rigolettos”, dado que se presentaron funciones simultáneas de la misma obra en tres teatros distintos. Fuente: *An opera house for the "Paris of South America": pathways to the institutionalization of high culture* (Benzecry; 2014)

Los primeros emprendimientos tuvieron ya al estado como socio ineludible, tanto nacional como local, cuya financiación hizo posible desde la construcción hasta el sostén de la actividad en la actualidad. Además, el estado en su rol de administrador, promovió la democratización del acceso al arte. Más que la pertenencia a la elite, el Teatro Colón y la actividad de la ópera en la ciudad mostraban la característica civilizada y cosmopolita de la Argentina como parte del mundo moderno occidental. En el resto del mundo la historia se repite de forma similar: los preconceptos desarrollados con los años han impactado negativamente en la audiencia y la difusión de la ópera.

El cliché local puede hallarse también en otros países⁸ y, si bien hay varias acciones en curso tendientes a contrarrestarlo, como las transmisiones HD⁹ o la utilización de tecnología tipo 3D¹⁰ en las presentaciones, lo cierto es que muchas organizaciones continúan privilegiando los programas tradicionales sobre aquellos más contemporáneos para llenar las salas¹¹ y ello termina reforzando un círculo del estereotipo del que no se puede escapar fácilmente.

¿Qué es Juventus Lyrica?

Juventus Lyrica es una organización civil no gubernamental que nació hace veinte años¹². En palabras de una de sus fundadoras, Ana D'Anna:

“...Nos unimos con la idea de crear un espacio de formación y experimentación para trabajar en profundidad el género lírico. La idea que guía nuestro trabajo es que las voces y los actores crecen en el escenario. Por eso es importante brindarle al cantante la oportunidad de realizar un rol completo, en un escenario real, y acompañado por una orquesta sinfónica.”

⁸ *Opera for the ordinary* (Wilson; *History Today*; Septiembre 2017)

⁹ *Dramatic results: making opera (yes, opera) seem young and hip* (Anonymous; *Inc. Magazine*; Octubre 2007)

¹⁰ *3-D Opera* (Pearlman; *A Journal of Performance and Art*, Vol.40, Nr. 1, Enero 2018)

¹¹ *The Phantom of Modern Opera: How Economics and Politics Affect the Programming Strategies of Opera Houses* (Cancellieri, Turrini; *International Journal of Art Management*; Vol. 18 Nr. 3; 2016)

¹² Fuente: *Juventus Lyrica* (2018). Registrada en CENOC como: *Juventus Lyrica Asociación de Ópera y Ópera de Cámara Asociación Civil*. Número de inscripción en el Registro Nacional Obligatorio de Organizaciones No Gubernamentales: 13.401

Desde sus comienzos, Juventus Lyrica apuntó también a que la audiencia pudiera descubrir e interesarse por este arte integrador, ofreciéndole un ámbito alternativo y de alta calidad artística para disfrutarlo.

Misión, trayectoria y reconocimientos

La misión de Juventus Lyrica, tal y como figura en su sitio web, es¹³:

Promover oportunidades de formación y desempeño profesional para jóvenes artistas, desarrollar en la gran audiencia el interés por la ópera y ofrecer un espacio alternativo y de excelencia para disfrutar el género lírico.

Desde el momento inicial, se ha fijado el estándar de excelencia en las presentaciones, dedicación en el curado de títulos y su producción y el claro objetivo de facilitar y acompañar el acceso a este género, tanto al público en su descubrimiento y consumo, como a los artistas que lo practican, brindándoles un espacio alternativo y accesible donde presentar su arte.

Trayectoria

- Ideada y creada por 3 personas en 1998.
- Más de 100 producciones realizadas. Más de 750 artistas pudieron descubrir y mostrar su talento en ellas.
- Más de 2.300 artistas jóvenes hicieron posible la increíble maquinaria de la ópera en estos años.
- Unos 1.200 alumnos de distintos colegios asistieron a los ensayos generales en el marco del Programa de Formación de Audiencia, que ya convocó a un centenar de escuelas, tanto públicas como privadas.
- Más de 364.000 espectadores aplaudieron, en el Teatro Avenida y otras salas del interior del país y del resto del mundo, las más de 400 funciones de ópera realizadas.

¹³ Fuente: <https://www.juventuslyrica.org.ar/mision-y-trayectoria/>;
<https://www.juventuslyrica.org.ar/mision-y-trayectoria/>; Balance de Juventus Lyrica (2018)

Reconocimientos

- 6 premios a la Mejor Producción de Ópera de Teatros Privados (2013, 2012, 2010, 2008, 2005, 2004), otorgados por la Asociación de Críticos Musicales de la Argentina.
- 3 premios ACE (Asociación de Críticos del Espectáculo) a la Mejor Puesta en Escena de Ópera de la Temporada 2005, 2009, 2012-2013.
- Declaración de interés de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2012 (EXP 614-D-2012).
- Premio Santa Clara de Asís 2011, otorgado por la Liga de Madres de Familia en la categoría “Comunicación musical”.
- Premio Mecenas 2011, otorgado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Revista Qué hacemos.
- 2 premios Konex 2009 y 2008 - Diploma al Mérito, como una de las 5 Entidades Culturales y de Música Clásica más destacadas de la década.
- Premio El Sol de Plata 2008, otorgado por el Rotary Club de la Ciudad de Buenos Aires.
- Premio Movimiento Familiar Cristiano en la categoría Educación (2017)
- Premio al Emprendedor Solidario en la categoría ONG – Cultura 2007, otorgado por el Foro Ecuménico Social de la República Argentina.
- Premio Estímulo 1999, otorgado por la Asociación de Críticos musicales de la Argentina.
- Distinciones “Hecho de mayor trascendencia cultural 2010” y “Mención especial 2009”, Asociación de Críticos Musicales de la Argentina.
- Declaración de interés de la Honorable Cámara de Diputados del Congreso de la Nación, 2008 (4621-D-2008).
- 16 nominaciones al Premio ACE a Mejor Puesta en Escena de Ópera en todas las ediciones de este galardón (2003 a 2016 inclusive).
- Distinción de la revista holandesa Place de l’Opéra a la producción Don Giovanni, realizada en La Haya y Rotterdam en 2012 como una de las 10 mejores óperas del año en Holanda.

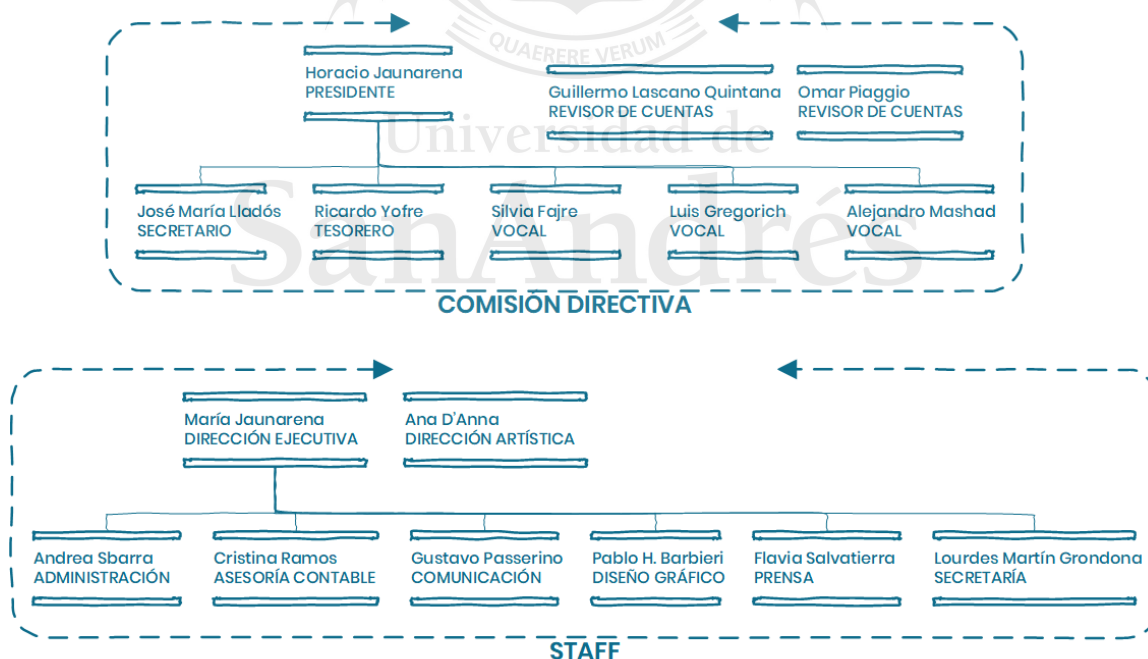
En su vigésimo aniversario¹⁴, Juventus Lyrica propuso un programa que responde a los tres objetivos que le dieron origen:

1. Democratizar el acceso al consumo cultural, entendido en un sentido amplio.
2. Formar y dar oportunidades de empleo a los artistas jóvenes en el ámbito lírico.
3. Enriquecer y fortalecer la oferta cultural de la ciudad de Buenos Aires.

Para ello, diseñó una nutrida agenda que convocó a públicos de distintas edades y procedencias sociales a asistir espectáculos líricos dentro y fuera del teatro, como así también abordar otras actividades, como conciertos en hospitales, cursos y clínicas de entrenamiento artístico.

Organigrama

Toda la información contenida en esta sección corresponde a datos al 31 de diciembre de 2018, según Balance 2018 de Juventus Lyrica e información de staff disponible en su web¹⁵.



¹⁴ Fuente: <https://www.impulsocultural.com.ar/proyectos/opera-para-todos-20-anos-de-juventus-lyrica-formando-artistas-y-publico>

¹⁵ <https://www.juventuslyrica.org.ar/staff/>

El modelo de negocios (hoy)

En la Figura 1, se sintetiza el modelo de negocios actual que presenta Juventus Lyrica (JL o la organización) bajo el esquema Business Model Canvas¹⁶. Este modelo gira alrededor de la producción de espectáculos¹⁷ organizados en temporadas anuales, es decir, se renueva el contenido del programa ofrecido una vez al año.

La organización ofrece dos tipos de espectáculos de sala claramente diferenciados: una oferta para público en general, que usualmente se presenta en el Teatro Avenida, y una diseñada específicamente para niños, que suele disponerse en Ciudad Cultural Konex. En ambos casos, el esquema de modelo de negocios es similar y la variación es una cuestión de curado de contenidos y puesta en escena, pero dado que los esquemas de costos son diferentes en cada tipo de presentación, este trabajo enfocará su análisis a las óperas para el público en general, ya que son la mayoría de las que produce la organización.

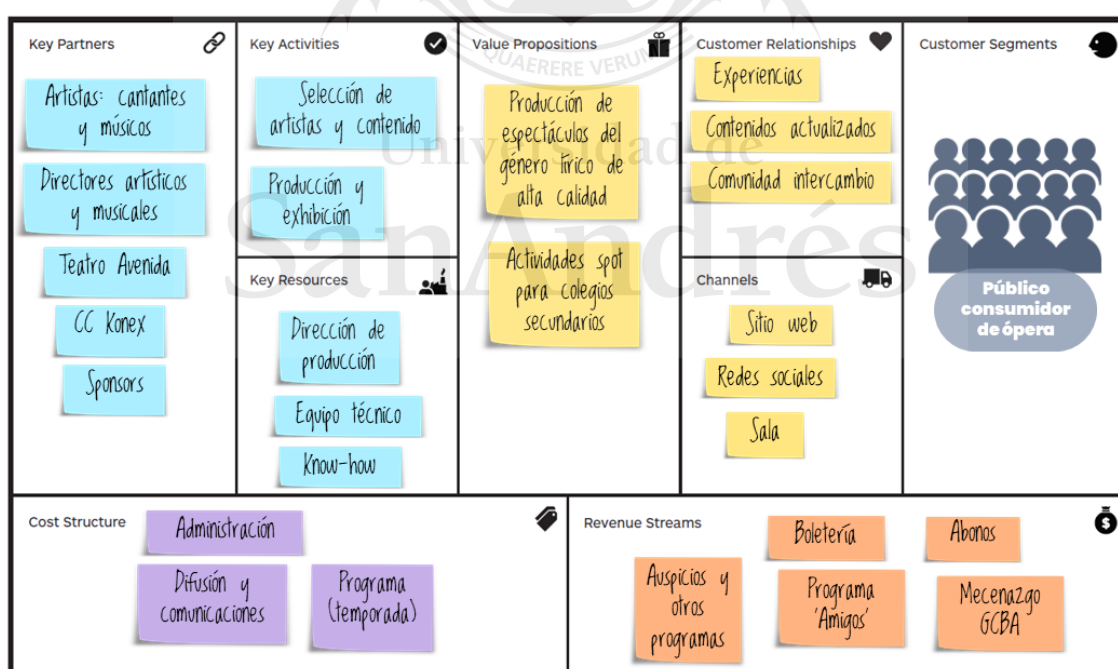


Figura 1 - Modelo de negocios actual de Juventus Lyrica.

¹⁶ Esquema propuesto por Osterwalder y Pigneur en *Business Model Generation* (Strategyzer; 2010)

¹⁷ Un detalle del mismo se encuentra en el Anexo A – Detalle de Business Model Canvas (hoy).

Esquema de gastos

Con base en la información provista por la organización en sus balances de gestión 2017 y 2018, se pueden analizar los gastos generales de la organización. Éstos constan de tres ítems principales:

- **Administración:** incluye sueldos, cargas sociales, alquiler de oficina y depósitos, etc. Alcanza al 16% de los gastos totales.
- **Difusión y comunicaciones:** corresponde entre el 15% y el 18% de los gastos totales.
- **Programa:** es el gasto total incurrido en la producción de las óperas. Es la suma de los gastos de producción de la temporada, donde el costo promedio se analiza a continuación. Este ítem corresponde entre el 66% y 70% de los gastos totales.

En todos los casos, y a los fines de poder comparar, se realiza el ajuste de los montos a valores en pesos de balance 2018 con los factores de ajuste de moneda considerados en los dos balances de referencia.

Adicionalmente a la distribución de gastos generales, se puede construir el esquema de costos de la ópera promedio que ha sido producida en las tres últimas temporadas, dado que en el balance se brinda un detalle por título producido.

Cada producción de un título de ópera tiene, para la organización, un costo promedio de unos \$4,2 millones¹⁸. La distribución de los costos es la que se muestra en el Gráfico 1 y los conceptos principales en los que puede descomponerse la asignación de ingresos son:

- Alquiler de sala
- Cantantes/coro: incluyendo el aporte sindical asociado.
- Músicos (orquesta): incluyendo el aporte sindical asociado.
- Ambientación: incluyendo sonido, iluminación, sobretitulado, escenografía, vestuario, maquillaje, peluquería, etc.
- Dirección y producción ejecutiva.

¹⁸ En el Anexo B – Detalle de costo de un título se encuentra un detalle de los valores de referencia.

- Personal técnico auxiliar: incluyendo apuntadores, asistentes, técnicos y utileros en general.
- Difusión y prensa: específicos para ese título en cartel.
- Otros gastos operativos: gastos generales como viáticos y movilidad, refrigerios, fotocopias, seguros, etc.

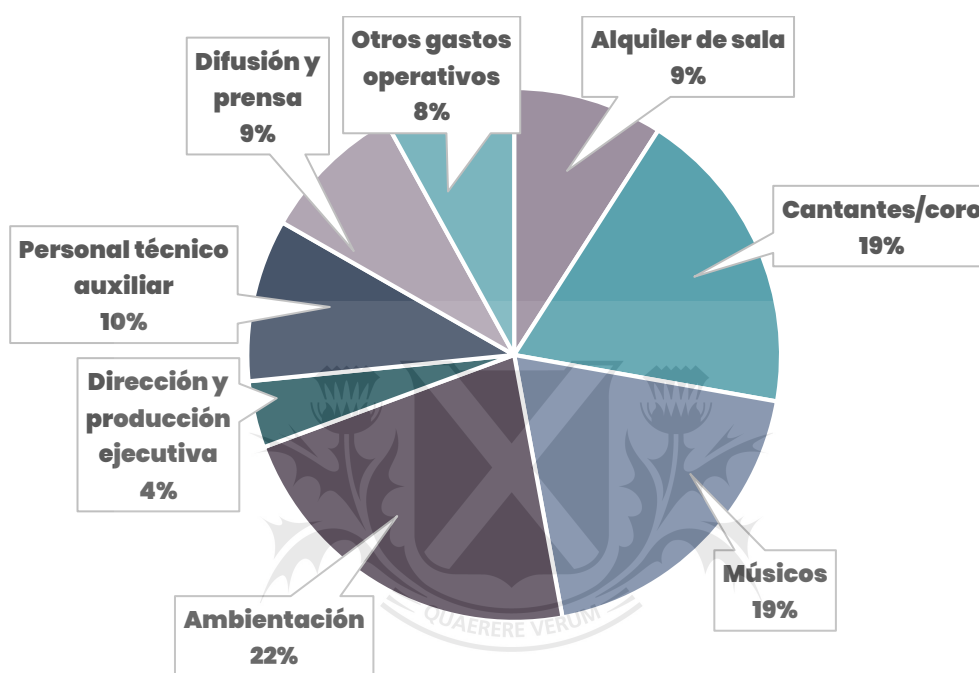


Gráfico 1 - Distribución de costos de una ópera promedio¹⁹.

Esquema de ingresos

En base a la información provista por la organización en sus balances 2017 y 2018, se puede analizar la forma de los ingresos por la actividad. En este caso, los ingresos se muestran como porcentuales de los ingresos por año y los valores en pesos fueron ajustados a 2018 a los fines de la comparación.

Las fuentes de ingresos son variadas y son las descritas a continuación. Su incidencia individual sobre los ingresos totales disponibles por temporada de JL aparece a continuación en el Gráfico 2:

¹⁹ Fuente: elaboración propia con información de *Juventus Lyrica*.

- **Boletería:** corresponde a las compras de entradas para cada función individual, mediante la boletería del mismo teatro o mediante el sitio de venta online²⁰.
- **Abonos:** los abonos corresponden a un paquete de preventa que se realiza inmediatamente después del anuncio del programa de la temporada y por un tiempo limitado. Este paquete se adquiere para una ubicación predeterminada, cuenta con un precio preferencial que incluye una entrada para una de las funciones de cada título de la temporada y, para impulsar su adquisición, existe un precio exclusivo para renovaciones de abono. Los abonados, además, acceden a una red de intercambio de entradas para permitir flexibilidad en la selección de funciones a asistir. Los abonos tienen la ventaja de aportar caja al inicio del año para sostener las actividades hasta la apertura de la boletería por título.
- **Programa 'Amigos'**²¹: es un programa de patrocinio privado con montos fijos en forma de paquetes. Cada uno de esos paquetes trae asociados algunos beneficios, como descuentos o acceso exclusivo a ensayos, para potenciar el vínculo con la asociación.
- **Auspicios, subsidios y otros programas:** son aportantes, públicos y privados, directamente aplicados. Se cuenta con programas de apoyo desde el Fondo Nacional de las Artes, fundaciones y hasta empresas privadas. Se pueden incluir en este punto los programas corporativos (aporte a cambio de publicidad, entradas, etc.) y donaciones en especie (vestidos de época, sombreros, telas, partituras, muebles de estilo, etc.).
- **Mecenazgo GCBA:** corresponde al aporte de empresas bajo el programa de la Ley de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires. De esta forma, los contribuyentes inscriptos en Ingresos Brutos de CABA pueden destinar parte de sus aportes para proyectos específicos que lleva a cabo JL sin exigencia de contraprestación²². En este momento, este programa está en transición hacia la nueva Ley de Participación Cultural y, para JL en

²⁰ Este servicio de venta online es un servicio tercerizado: Plateanet (<https://www.plateanet.com>).

²¹ Más información en el Anexo D – Programa 'Amigos'.

²² El detalle del programa específico se encuentra en la sección de cuestiones Regulatorias / Legislativas.

particular, significa que este ingreso se verá muy disminuido a partir de este momento y puede llegar a anularse en los años siguientes.

La situación de ingresos/gastos de la organización para los últimos tres años reportados se muestra en el Gráfico 3. Las cantidades están ajustadas al periodo 2018 de acuerdo con la información del balance.

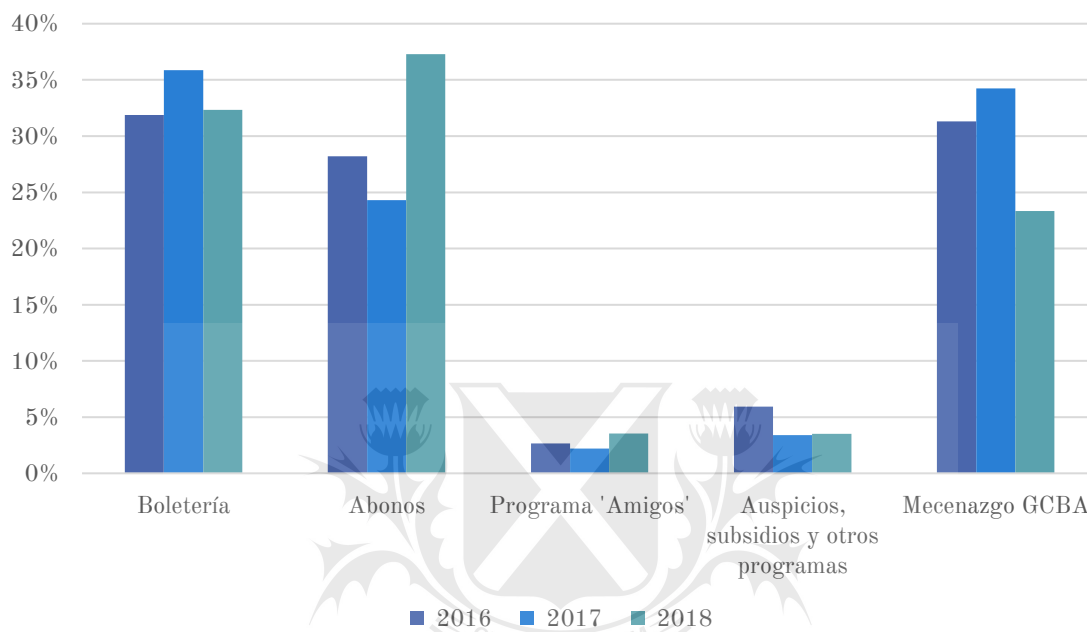


Gráfico 2 - Fuente de ingresos de Juventus Lyrica como % del total (2016-2018)²³

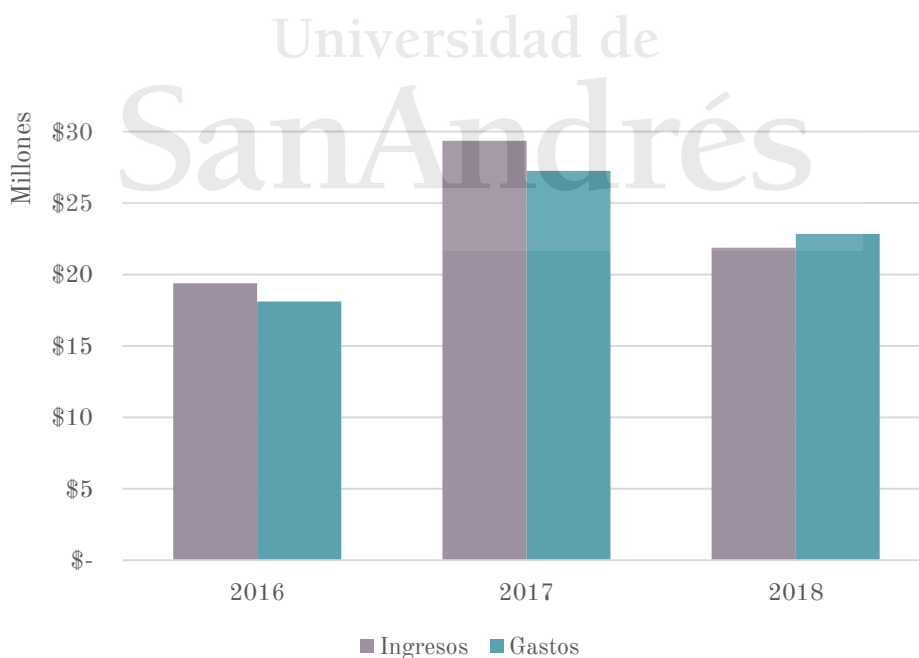


Gráfico 3 - Evolución de ingresos y gastos totales (2016-2018)²⁴

²³ Fuente: elaboración propia con información de Juventus Lyrica.

²⁴ Fuente: elaboración propia con información de Juventus Lyrica.

El resultado de 2018 reportado por JL ha sido negativo, siendo impactado por la baja en los ingresos de boletería, auspicios en general y en el aporte de Mecenazgo del GCBA. A pesar de ello, la porción de abonados y programa ‘Amigos’ ha crecido, pero no lo suficiente como para compensar las bajas.

Conclusiones del modelo actual

A partir del análisis de la información, se pueden obtener las siguientes conclusiones, que servirán para entender y delinear un posible camino de mejora sobre el modelo actual de cara a la sustentabilidad del mismo.

- El 38% de los costos están asociados a los artistas, en este punto no habría mucho lugar para la optimización ya que los gastos asociados a los mismos están establecidos por acuerdo sindical. La cantidad necesaria prácticamente viene dada por el título que se quiera poner en escena²⁵. El mismo análisis se puede llegar a aplicar para la porción de la sala.
- Hay un 22% de costos asociados a la ambientación, con todos los ítems que incorpora este concepto. En este punto, la introducción de tecnología, como escenografía basada en pantallas en lugar de estructuras armadas para un fin determinado, o bien una propuesta menos exigente en cuanto al requerimiento de vestuario pueden incidir en este factor. En todo caso, sería tarea de la dirección de producción orientar la línea deseada en el momento de la determinación del programa anual.
- Los patrocinios directos combinados, sean de personas (Programa ‘Amigos’) o de empresas y fundaciones, no llegan a representar el 10% de los ingresos totales de la organización. Se puede pensar en la generación de planes de patrocinio particulares y específicos para privados de forma de aumentar esta participación.
- La caída en el monto del programa de mecenazgo en 2018 provocó un resultado negativo para esa temporada, no siendo compensado con el aumento de abonos logrado en ese mismo periodo. De eliminarse por completo el apoyo a través de mecenazgo, cerca de un 25% de los ingresos

²⁵ Este punto se detalla en la sección de Proveedores y otros actores de la cadena de valor.

disponibles se verán negativamente afectados. La gestión eficiente de los recursos que ha demostrado tener JL no alcanzaría para cubrir inmediatamente esta diferencia.

- El monto relacionado con los abonos está estrechamente relacionado con el programa que ofrece JL cada año. Según la información aportada por la organización, la decisión de los títulos del programa (temporada) queda bajo la dirección artística y ejecutiva. La decisión está apoyada además por las encuestas que se realizan a los asistentes. Esta encuesta indaga sobre los títulos que se desean presenciar en el siguiente año y se realiza una vez en la temporada. Se nota un crecimiento sostenido de los abonos atendiendo a la calidad sostenida del programa que implementa JL anualmente.
- El incremento de los ingresos por abonados y programa ‘Amigos’ indicaría un interés en la esfera privada individual sobre la actividad de la organización. Esto debe potenciarse, así como también incrementar la base de audiencia cuyos ingresos se producen por la boletería.
- La organización no cuenta hoy con una medición de la audiencia asistente a los espectáculos, ni con encuestas de profundidad o herramientas tecnológicas (tipo CRM²⁶) que permitan conocer en profundidad a todos los segmentos de asistentes, sponsors, artistas, etc. Sólo se ha implementado la encuesta de futuros títulos para dar soporte a la selección del programa de temporada. Esto puede ser una gran oportunidad para implementar acciones en ese sentido.

Comparación

Si se compara la distribución de los ingresos con la situación de las organizaciones de ópera de Norteamérica (EEUU y Canadá), donde el estado no es un gran aportante y sí lo son los sponsors, con los ingresos de los últimos dos años de JL y la merma del aporte estatal, se puede ver que:

- JL ha realizado un gran trabajo en la obtención de ingresos, cosa que debe sostenerse.

²⁶ CRM: *Customer Relationship Management. Herramienta de gestión de relaciones con clientes (internos y externos).*

- Aparece una oportunidad para enfocarse en los sponsors, sean privados particulares o empresas y en el ingreso mediante la venta de suscripciones (abonos).

En el siguiente gráfico se ilustra esta situación de forma comparativa. Los ingresos por abonos de JL aparecen como “Otros Ingresos”, mientras que el Programa ‘Amigos’ aparece bajo la categoría de “Sponsors”.

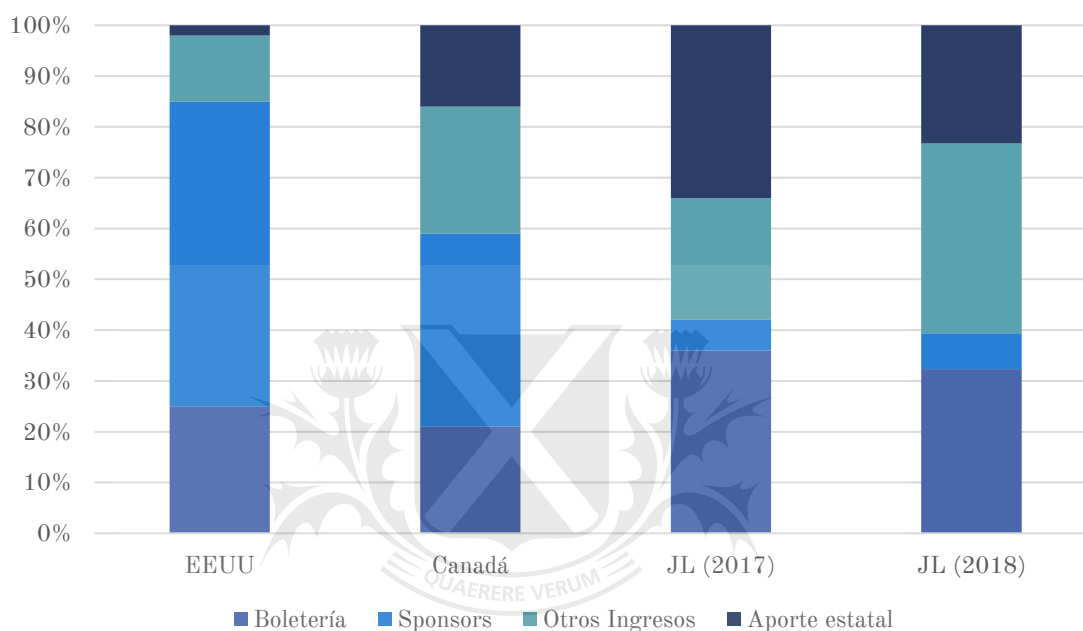


Gráfico 4 – Comparativa de la distribución de fuentes de ingreso sobre el total ²⁷

²⁷ Fuente: elaboración propia con información de *Juventus Lyrica y Opera America (Annual Field Report; 2017)*.

Identificación de la oportunidad y solución

La problemática de la ópera en lo que respecta a caída de la audiencia y la disminución de aportes estatales no es una cuestión que aplique solamente a JL. En las siguientes secciones se hace referencia a este problema global. En particular, la situación de la nueva Ley de Participación Cultural de la Ciudad de Buenos Aires sólo sirvió como último detonante para rever todo el tema, dado su impacto directo en cerca de un 25% de los ingresos de la organización.

En esta situación compleja hay muchos enfoques diferentes y simultáneos que pueden tomarse para encarar la resolución. Como condición de contorno para el presente trabajo, desde JL se ha preferido avanzar en el análisis de alternativas que no apunten directamente a la modificación del producto “espectáculo de ópera” tal y como ellos lo conciben hoy en día, por lo que no se profundizará en ese sentido.

En este trabajo tampoco se ha considerado el análisis sobre el segmento de espectáculos infantiles que lleva a cabo JL en asociación con el CC Konex, sino que solamente se considerarán los espectáculos “tradicionales” del programa de JL.

Si bien se incluyen recomendaciones globales, con focos y acciones específicas que pueden tomarse, en un punto este trabajo se enfocará particularmente en la generación de nueva audiencia para a un segmento dado. En todos los casos, serán actividades basadas en los recursos clave con los que ya cuenta JL: su capacidad de gestión eficaz de recursos, que le ha permitido transitar todos estos años su actividad de forma ininterrumpida, su trayectoria y experiencia, en términos de know-how que le permite generar contenidos de alta calidad haciendo un uso eficiente de los recursos.

Queda entonces el espacio abierto para analizar en detalle la generación de audiencia en el resto de los segmentos, la incorporación de programas educativos formales, el crecimiento en auspiciantes privados, un programa integral de optimización de costos, asociación con universidades y centros de formación artística y musical, replanteo de la propuesta escénica, etc.

Si en este punto se consideran los modelos tipo “Long Tail”²⁸ que se han popularizado en los últimos años, puede llegar a concebirse el futuro de la producción de espectáculos (de ópera) dentro de este modelo, como generador de un gran abanico de experiencias para un segmento muy acotado de público consumidor: la mayor variedad de experiencias puestas a disposición de los diversos segmentos sería la clave en la propuesta para la sustentabilidad de la actividad.



²⁸ Fuente: Wikipedia. El concepto de “Long Tail” fue desarrollado por Chris Anderson en un artículo de la revista *Wired* de octubre de 2004 para describir determinados tipos de negocios y modelos económicos tales como Amazon o Netflix. Para él, la reducción del coste de almacenamiento y distribución permiten que ya no sea necesario focalizar el negocio en pocos productos. Según Anderson, ahora existen dos mercados:

- ⇒ El mercado de masas: centrado en el alto rendimiento de pocos productos y que según Chris Anderson ya se está quedando atrás.
- ⇒ El nicho de mercados: se basa en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que pueden igualar o superar al primero.

Análisis del entorno del negocio

Pensando en el contexto en que la organización desarrolla su actividad, con foco en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, se puede entender el entorno basándose en el modelo de análisis Business Model Environment²⁹ (o Business Model Design Space). Este modelo se enfoca en cuatro áreas de análisis:

- Fuerzas del mercado: segmentos de interés, necesidades y demandas, costos de cambio, etc.
- Fuerzas de la industria: competidores, sustitutos, nuevos entrantes, proveedores, interesados, etc.
- Tendencias clave: tendencias de tecnología, legislación y regulaciones, sociales y culturales, etc.
- Fuerzas macroeconómicas: condiciones globales, infraestructura, etc.

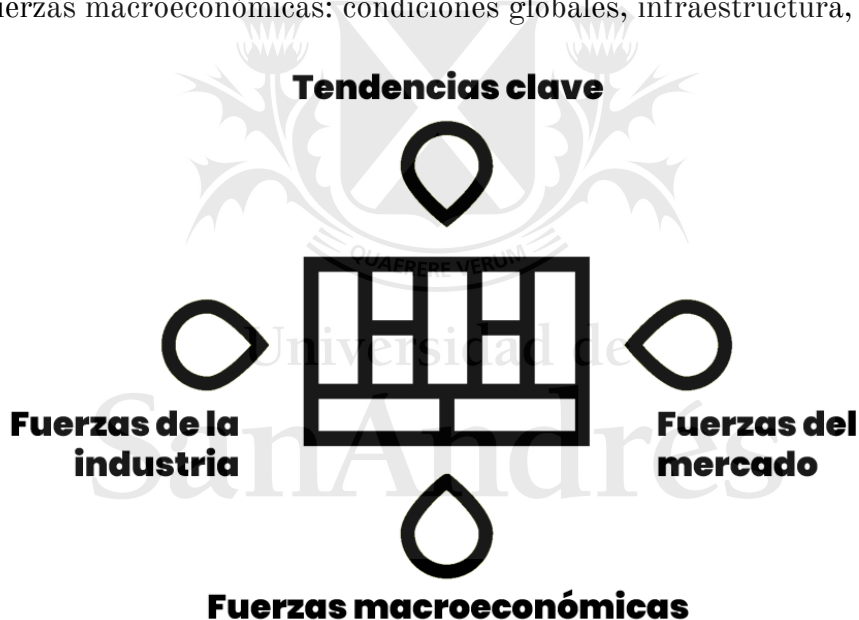


Figura 2 - Esquema del modelo de análisis Business Model Environment.

Fuerzas del mercado

Definiendo al mercado como el de producción de espectáculos de ópera en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. No se considera en este punto el mercado mayor de producción de espectáculos escénicos y musicales.

²⁹ Modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur en *Business Model Generation* (Strategyzer; 2010)

Problemas del mercado

Tomando el mercado desde el punto de vista del consumidor y las perspectivas de oferta, se puede pensar en la facilidad de acceso a contenido que aparece con la conectividad. La facilidad de acceso a contenidos online puede llevar a la disminución en la asistencia a las funciones, debido a que no sería necesaria la movilización hasta un lugar específico.

Segmentos del mercado

Hay varios segmentos que considerar en este punto:

- **Asistentes actuales:** un 40% de los asistentes a los espectáculos del género lírico son mayores de 50 años³⁰. Esto significa que, de no renovarse la audiencia, en los próximos años se verá disminuida. Sin embargo, la calidad del espectáculo debe sostenerse para mantener esta franja.
- **Nuevos asistentes:** incorporar los segmentos de menos de 50 años en la audiencia global, considerando (como mínimo) propuestas para tres grandes segmentos:
 - Niños y jóvenes hasta 18 años.
 - Jóvenes adultos de 18 a 25 años.
 - Adultos de 26 a 50 años.
- **Sponsors:** debe mantenerse la calidad de la oferta del espectáculo para sostener el patrocinio a lo largo del tiempo. Para incrementar la base de patrocinadores, debe contemplarse la necesidad de incorporar programas específicos sobre este segmento.
- **Artistas:** pueden generarse propuestas que resulten atractivas para los artistas del género, para tener mejor oferta de talentos con el fin de llevar a cabo los espectáculos y mantenerse como referentes del género.
- **Estado:** que puede requerir espacios culturales para el desarrollo social.

³⁰ Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2013)

Necesidades y demandas

Tanto los asistentes recurrentes y los sponsors requieren espectáculos de calidad y este punto no es negociable. Los nuevos segmentos por considerar pueden requerir además una inmersión adicional para sentirse parte de una experiencia que trascienda la relación espectador-puesta en escena.

Parte de esta experiencia incluye tener mayor contacto y conocimiento sobre lo que se representa, en forma de contenido adicional.

En esta necesidad del espectador puede incluirse el objetivo de ser feliz, detallado más adelante en la sección La música y la felicidad.

Costos de cambio (switching costs)

Los costos de cambio en este mercado son bajos. Los espectadores recurrentes son poco dependientes del costo de los tickets, pero muy dependientes de la calidad de la propuesta y de la experiencia general ofrecida. Sin embargo, los asistentes más jóvenes pueden ser muy dependientes del precio de las entradas y eso puede marcar el costo de cambio contra otro tipo de espectáculos.

Una manera de incrementar estos costos de cambio puede ser la incorporación de una propuesta de abonos interesante que promueva la adquisición de éstos, así como también programas de generación de interés con la temática de la cartelera.

Atractivo del ingreso (revenue attractiveness)

Como se indicó anteriormente, algunos asistentes a la ópera, sobre todo los más jóvenes, pueden encontrar una barrera de acceso en el costo de los tickets. En este aspecto se pueden promover entradas con menor margen dentro de las más económicas para impulsar la adquisición o bien promociones que permitan atraer nuevas audiencias.

Si la calidad del espectáculo es sostenida, el valor percibido se incrementa y puede considerarse mayor margen en las entradas de las mejores ubicaciones.

Fuerzas de la industria

Se considera el sector específico de la producción de espectáculos en vivo en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. Con el término “espectáculos” se considerarán únicamente aquellos teatrales y musicales, excluyendo otras expresiones artísticas (como la danza, por ejemplo).

Competidores (incumbentes)

Se encuentra un sector muy atomizado y, al mismo tiempo, dominado por las instituciones públicas que cuentan con la infraestructura y el presupuesto específicos para desarrollar la actividad. En este punto, una posible situación futura puede implicar una posición fortalecida de las organizaciones de base estatal por sobre las privadas, dado el menor crecimiento de la asistencia en general a espectáculos en vivo con respecto al crecimiento de las tecnologías de streaming.

Se pueden identificar tres tipos de competidores en la industria. Cada uno con su poder relativo a JL.

- Productoras de ópera independientes: son aproximadamente 30 grupos³¹ con características dispares, en general asociaciones civiles sin fines de lucro, como por ejemplo el Ensamble Lírico Orquestal, Magna Lírica, la Compañía Lírica Verdi, Ópera Periférica o la Compañía Lírica Independiente Bocalupo. En general no tienen una sala, orquesta ni cantantes propios. Su foco se encuentra en seleccionar y curar obras a presentar, y luego conseguir los cantantes, músicos y sitios donde presentarlas. Algunas siguen una línea más tradicional y otros más contemporánea, en lo que respecta a puestas en escena y conceptualizaciones.
- Organismos públicos de cultura (circuito oficial): en este caso aparece como actor preponderante el Teatro Colón, que es un referente de la cultura a nivel mundial³². Entre sus fortalezas aparece su renombre, tradición, calidad

³¹ Fuente: https://www.clarin.com/revista-enie/escenarios/opera-programacion-buenos-aires-teatro-titulos_0_J95RvhIw0.html

³² El circuito oficial en la Ciudad de Buenos Aires está conformado por el Teatro Nacional Cervantes, que depende de la Secretaría de Cultura de la Nación; el Teatro Colón, y el conjunto de cinco teatros que componen el Complejo Teatral Buenos Aires (CTBA), dependientes del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires.

sonora, infraestructura y presupuesto asignado. Los teatros de carácter público tienen las siguientes ventajas sobre el resto:

- Acceso a infraestructura propia para la presentación, como la sala o el teatro completo.
- Acceso a elencos propios, desarrollados en las instituciones públicas asociadas a esas organizaciones.
- Oferta de tickets a precios subsidiados, dado el carácter público de la institución.
- Acceso a medios de promoción del estado.
- Otras productoras de espectáculos: las hay de variadas envergaduras y condiciones. Se pueden encontrar 37 productoras empresariales teatrales y 34 grupos teatrales estables registrados como “no oficiales”³³. Adicionalmente se encuentran las organizaciones que participan de la Asociación Argentina De Empresarios Teatrales (AADET; www.aadet.org.ar). Esta asociación tiene alcance nacional y busca “trabajar en conjunto para un mayor desarrollo de la actividad teatral y musical”³⁴.

Nuevos ingresantes (insurgentes)

Desde el punto de vista de nuevos ingresantes, la atomización del sector permite el acceso de nuevos jugadores. Sin embargo, la experiencia para producir este tipo de espectáculos y la necesidad de infraestructura asociada a la actividad implican barreras de entrada importantes para aquellos que quieran ingresar.

El incremento en la utilización de tecnología puede resultar en el agregado de complejidad de las actividades y esto puede dificultar a futuro el desarrollo de nuevos competidores en el sector. Por otro lado, el estado como promotor de la democratización del acceso a la cultura, puede generar programas de incentivo de nuevos ingresantes en el sector.

³³ Fuente: Instituto Proteatro (Ministerio de Cultura GCBA; 2019) Dependiente del Ministerio de Cultura porteño, el Instituto Proteatro fue creado en el año 2000 por Ley CABA 156 con el objetivo de proteger y fomentar de la actividad teatral no oficial de la Ciudad de Buenos Aires.

³⁴ Fuente: <http://www.aadet.org.ar/quienessomos.asp>

Sustitutos

Con respecto a la ópera en particular, la gran oferta de espectáculos de otros géneros (sean teatrales o musicales), junto a la amplísima disponibilidad de contenidos (online, on-demand o streaming) en el hogar conforma una red densa de sustitutos.

En un plano más general, considerando la industria del entretenimiento y los espectáculos en vivo, los sustitutos que pueden encontrarse son aquellas actividades que ofrezcan los mismos contenidos, pero de manera no presencial. Por ejemplo, transmisiones de espectáculos teatrales y musicales en televisión o por internet. En este caso, la ventaja de la comodidad y el costo de acceso colaboran con que sea una alternativa muy elegida por el consumidor.

Aunque la experiencia “en vivo” sea muy difícil de sustituir, el desarrollo de las nuevas tecnologías de distribución y acceso a contenidos, junto a la mejora en la calidad de los medios para capturar y transmitir (tecnología de cámaras 360°, pantallas 4k – UHD³⁵, realidad aumentada, realidad virtual, etc.) hace que sea cada vez más complicado detener el avance de estos sustitutos.

Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Al mismo nivel de los productores privados, sin infraestructura ni elencos propios, se pueden considerar a las salas y teatros, personal técnico de apoyo y artistas (incluyendo cantantes y músicos) como proveedores del sector.

Las salas son imprescindibles para poder llevar a cabo los espectáculos y, al haber una moderada oferta, dadas las características especiales que requiere la puesta en escena de una ópera, las mismas tienen mucho poder de negociación sobre los productores de espectáculos.

Considerando además que, tanto músicos como cantantes cuentan con sindicatos independientes (y distintos entre sí), cualquier negociación tiene un piso salarial definido por esta organización, a pesar de la gran oferta de artistas que pueda encontrarse en el sector.

³⁵ UHD = *Ultra High Definition; ultra alta definición (de imagen)*

Interesados (stakeholders)

Entre los interesados que pueden influenciar a la organización, se encuentran los siguientes:

- Particulares que demandan espectáculos de los productores (asistentes). Si bien los productores artísticos determinan finalmente un valor de ticket dado (hoy es no modificable por el consumidor final), la variedad de la oferta, junto al acceso a redes sociales implica que los espectadores se vuelven más sofisticados en cuanto a la exigencia de calidad, teniendo la potestad de divulgar sus experiencias con alcances muy amplios.
- Empresas promotoras (sponsors). Dado que asocian, de alguna forma, su marca con el espectáculo, son muy exigentes en la calidad requerida y pueden retirarse rápidamente si no se ven satisfechas sus necesidades.
- Gobierno. Determinando su apoyo por medio de las políticas estatales y la generación de leyes que puedan permitir (o no) la promoción de los eventos culturales. Es una relación unilateral, donde no hay real influencia sobre este actor.

Tendencias clave

Tecnológicas

El desarrollo innegable de la tecnología como soporte al arte presenta algunos aspectos clave a considerar cuando se analiza este punto.

Por un lado, se encuentra el impacto del acceso a internet y el gran crecimiento de los servicios de streaming³⁶ audiovisual que permiten acceder a contenidos culturales en cualquier momento y lugar. Este factor de accesibilidad puede tener influencia negativa en el costo de acceso a un espectáculo en un lugar y horario definido, como es el teatro o concierto tradicional, si bien deja de lado la cualidad emocional que todavía transfiere el show en vivo. Al mismo tiempo, puede aparecer como una gran oportunidad para difundir los contenidos culturales generados.

³⁶ Fuente: *Medios y Entretenimiento en Argentina – Perspectivas 2017-2021 (PwC; 2017)*

Sólo en el AMBA, el 80,1%³⁷ de los hogares tiene acceso a internet, cifra que se eleva aún más en la ciudad de Buenos Aires (87,6%³⁷). Si se estudia por acceso a internet según NSE³⁸ alto/medio-alto y utilización del celular, se observa que en ambos casos más del 95%³⁷ los utiliza, dando la pauta de la penetración de estas tecnologías en la población.

Por otro lado, se puede mencionar el estado de desarrollo y accesibilidad al equipamiento de sonido y video de muy alta definición y esto presenta otro tipo de desafíos. Además de permitir transportar e instalar casi en cualquier lugar contenido de alta calidad, también permite incrementar la experiencia de los sentidos cuando es utilizado en los espectáculos en vivo.

Regulatorias / Legislativas

En la Argentina, el apoyo estatal a la cultura es una constante y muchas veces no aparece como un subsidio estatal directo, sino como regímenes de promoción cultural de privados.

En el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, encontramos la Ley de Mecenazgo (No. 2264/06), que estipuló la creación del Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires destinado a estimular e incentivar la participación privada en el financiamiento de proyectos culturales.

Esta ley permitió a las empresas que tributan en la Ciudad de Buenos Aires destinar parte de lo que pagan en concepto de Impuesto Sobre los Ingresos Brutos directamente a proyectos culturales declarados de interés por el Consejo de Promoción Cultural y aprobados por el Ministerio de Cultura. Este aporte podía alcanzar el 100% de la obligación en forma de benefactores y un 50% en forma de patrocinadores, siendo la diferencia fundamental que los patrocinadores relacionan su imagen o la de sus productos con el proyecto financiado mientras que los benefactores no lo hacen.

³⁷ Fuente: *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH - Cuarto trimestre de 2018 (INDEC; 2019)*

³⁸ Nivel socioeconómico.

La nueva Ley de Participación Cultural (No. 6026/18)³⁹ viene a reformar el sistema de mecenazgo de la Ciudad. De acuerdo con esta nueva legislación, se elimina la figura de benefactor, dejando sólo la de patrocinador. Se fija un tope del 10% de la determinación anual del Impuesto Sobre los Ingresos Brutos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires del ejercicio fiscal anterior para ser aplicado como patrocinio, y además presenta un esquema escalonado de aportes a cuenta del ejercicio en curso de este impuesto para los proyectos generales:

- 80%, cuando el beneficiario reciba por primera vez el beneficio.
- 70%, cuando el beneficiario reciba por segunda vez el beneficio.
- 60%, cuando el beneficiario reciba por tercera vez el beneficio.
- 50%, cuando el beneficiario reciba por cuarta o más veces el beneficio.

Esto quiere decir, que el resto del monto de patrocinio debería consistir en un “aporte genuino” incremental escalonado, con la intención de favorecer la alternancia, transparencia y disponibilidad de los aportes sobre los proyectos. El nuevo esquema además permite priorizar aquellos proyectos enfocados a la inclusión social, donde se autorizan aportes de hasta el 100% sin escalonamiento. Si bien durante 2019 ambos esquemas coexistirán, a partir de 2020 ya quedará establecido definitivamente el nuevo régimen.

El nuevo esquema de apoyo por patrocinio fomenta la diversificación de aportes de privados sobre las organizaciones culturales, previniendo (de cierta forma) que un patrocinador brinde apoyo “exclusivo” a un beneficiario por largo tiempo, mediante el sistema escalonado. Para muchas organizaciones artísticas esto significa la pérdida de parte importante de sus ingresos para funcionar y su inminente replanteo de la viabilidad de la actividad que llevan a cabo.

³⁹ Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/ley-de-participacion-cultural>

Sociales y culturales

La audiencia teatral en la Ciudad de Buenos Aires

Considerando las artes escénicas en la Ciudad de Buenos Aires, entre 2002 y 2015 se produjo un aumento de público teatral, incluyendo en la medición a los diferentes circuitos existentes (comercial, oficial e independiente).

El circuito oficial es el de los teatros públicos, dependientes de organismos del estado (nacional o de la Ciudad de Buenos Aires), los otros son los privados, sean organizados en asociaciones de productores de teatro o un cúmulo de organizaciones denominadas independientes que practican su arte.

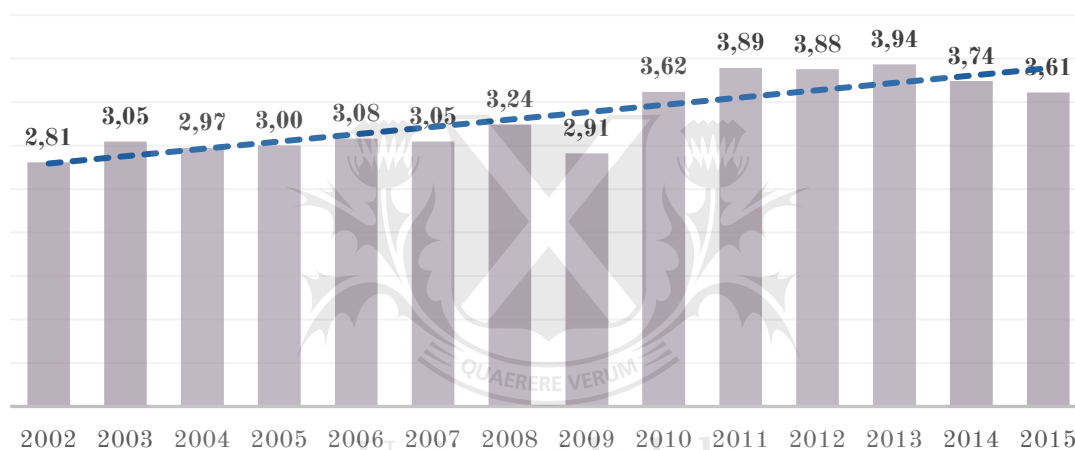


Gráfico 5 - Asistencia (en millones de personas) a espectáculos teatrales en CABA (2002-2015)⁴⁰.

Las barreras de la ópera

Las cifras no mienten: un 80% de la población del AMBA nunca asistió a un espectáculo de ópera⁴¹, y el número trepa al 92% si se analiza a todo el país.

Este fenómeno de baja audiencia no es sólo local sino tiene escala mundial, como se muestra en el Gráfico 5, y algunos estudios sugieren que esto se debe a la marginalización de la ópera como una forma de actividad popular (entretenimiento de masas) desde el siglo XIX⁴².

⁴⁰ Fuente: Estadísticas del Observatorio de Industrias Creativas (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; 2016)

⁴¹ Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2013)

⁴² Fuente: *The Opera Experience: Performing a Vibrato with the Audience*; Macarena Cuenca, Jordi López-Sintas, Ercilia García-Álvarez (International Review of Social Research; 2015)

Este fenómeno de marginalización se presentó como una serie de estrategias sociales sostenidas en el tiempo y originadas desde una elite acomodada para crear las barreras de acceso que se mantienen hasta hoy en día:

- Estrategia de emprendimiento: separar la ópera del teatro a partir de la creación de formas organizacionales que sólo esa elite pueda controlar y dirigir.
- Estrategia de clasificación: la elite se encarga de definir claramente los límites entre lo que se considera arte y lo que se considera mero entretenimiento.
- Estrategia de encasillamiento: la elite impone una forma apropiada de consumo de la ópera como un código de comportamiento (apropiación).

Las barreras creadas fueron tan efectivas que hasta el día de hoy el público no conocedor concibe a la ópera como algo elitista, exclusivo, antiguo y hasta aburrido. Estas barreras sólo aportaron incomodidad e incertidumbre en un público potencial, desde el desconocimiento de las reglas de vestimenta, comportamiento, de aplausos, etc.⁴³, que finalmente resultan en que, a escala global, la gente no asista a este tipo de espectáculos y, en consecuencia, los espacios teatrales donde ocurre este arte estén en “peligro de extinción” y busquen alternativas para sobrevivir⁴⁴.

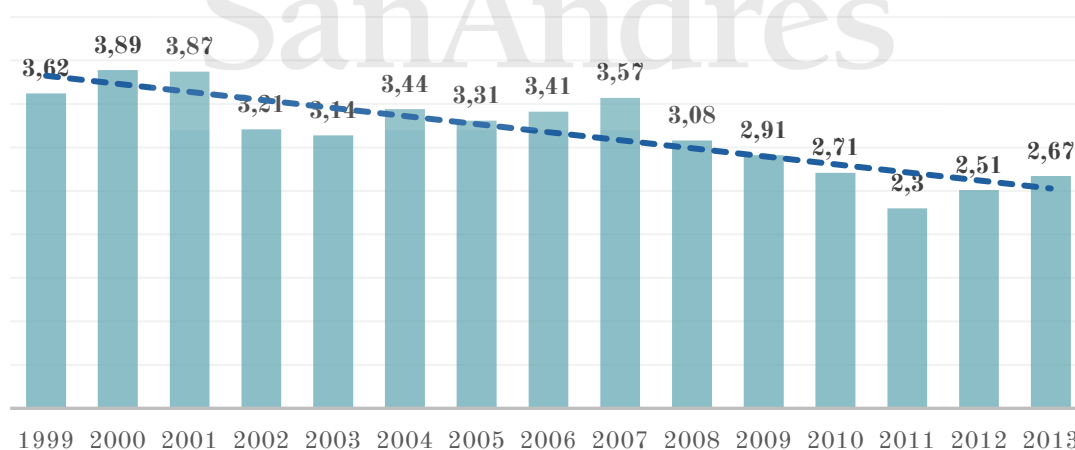


Gráfico 6 - Asistencia (en millones de personas) a espectáculos de ópera en EEUU (1999-2013)⁴⁵.

⁴³ Fuente: <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/classical/news/opera-attendance-public-deterred-posh-long-expensive-etiquette-elitist-classic-fm-survey-a8090356.html>

⁴⁴ Fuente: https://www.vice.com/en_us/article/kwxzy3/making-opera-less-boring-235

⁴⁵ Fuente: Statista (2019)

La experiencia del espectador

Las últimas tendencias en lo que hace a espectáculos giran en torno al espectador en el centro de la experiencia.

“El espectador escénico (y de actividades culturales en general) no es un sujeto pasivo de la experiencia, sino que participa activamente, tanto de la dimensión entretenimiento como de la emocional y la intelectual. Todo su ser, consciente e inconscientemente, se ve afectado por ellas y el grado de esta afectación dependerá en buena medida de sus conocimientos previos y su experiencia vivencial, que constituyen un activo personal que contiene y produce valores culturales. Por supuesto, la sensibilidad natural tiene también su influencia, así como el entorno social y comunitario.”⁴⁶

La aceleración en el foco a la experiencia se produce dados los avances tecnológicos (ver sección de Tendencias Tecnológicas) y el impacto de estos en el comportamiento de los usuarios, sobre todo con la incidencia de las redes sociales y las nuevas formas de interacción. Aparece con ello un creciente foco en los contenidos y acceso personalizados, empujado fuertemente por los consumidores que están dispuestos a obtener experiencias ajustadas a sus preferencias, contexto y agendas, dado su alto nivel conectividad y acceso⁴⁷.

Con vista a los próximos años, las industrias del entretenimiento y medios con mayor crecimiento estimado son videojuegos, videos por internet y música, siendo justamente aquellas que se han destacado por desarrollar estrategias con la experiencia del usuario en el centro del negocio⁴⁸.

La música en vivo (en general)

Analizando la relación de la población del AMBA con la música en vivo, se encuentra que un poco más de la mitad de la población no suele asistir a este tipo de eventos y los principales motivos de no asistencia son la falta de gusto, interés o tiempo. Sin embargo, no se indica a la falta de información de la oferta como un motivo relevante de inasistencia⁴⁹.

⁴⁶ La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales (L. Bonet, H. Schargorodsky; 2016)

⁴⁷ Fuente: Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook 2019-2023 (PwC; 2019)

⁴⁸ Fuente: Medios y Entretenimiento en Argentina – Perspectivas 2017-2021 (PwC; 2017)

⁴⁹ Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2017)

Si se toma el nivel socio-económico (NSE) medio-alto y alto, la asistencia a recitales trepa al 60%, sin embargo, las razones que se aducen para no asistir siguen siendo las mismas que en la medición general⁴⁹.

La música y la felicidad

En términos generales puede afirmarse que uno de los grandes objetivos que las personas tienen en la vida no es otro que el de ser felices. Hay personas que son felices con un trabajo, con dinero, formando una familia o ayudando a los demás. Sin embargo, existe un elemento que puede “activar” la sensación de felicidad en casi todas las personas: la música.

En su obra “El crepúsculo de los ídolos”, el pensador Friedrich Nietzsche, sostiene (con absoluta razón, desde mi punto de vista):

“Sin música, la vida sería un error.”

Ya desde hace tiempo que se ha descrito esta relación de música y felicidad⁵⁰: La música activa varias áreas del cerebro⁵¹ que finalmente influyen en el estado de ánimo al liberar neurotransmisores, como la dopamina, relacionados con los procesos de recompensa o motivación y excitación. Esta reacción fisiológica asociada al placer explicaría las razones por las cuales los seres humanos sigan escuchando música a pesar de una (posible) falta de valor biológico o funcional.



La música activa prácticamente todas las áreas conocidas del cerebro, incluso más que el lenguaje verbal.



Cantar genera endorfinas (las llamadas “hormonas de la felicidad”).



Escuchar música libera dopamina en dos regiones del cerebro.



La música reduce los niveles de cortisol, generado por el estrés.

Figura 3 - Respuesta fisiológica producida por la escucha de música⁵⁰.

⁵⁰ Fuente: Sobre la música, la felicidad y la salud: ¿qué sabemos al respecto? - Antonio Estache y Victor Ginsburgh. <https://observatoriosociallacaixa.org/es/-/sobre-la-musica-la-felicidad-y-la-salud-qua-sabemos-al-respecto-> (2017)

⁵¹ Curiosamente, son las mismas áreas que activa, por ejemplo, el consumo de cocaína.

Al hablar de la felicidad, se puede incluir el concepto de jerarquía de las necesidades humanas de Maslow⁵². En este sentido, la música ocuparía el espacio más alto, el de autorrealización y es de relativamente fácil acceso para la persona, por lo cual puede decirse que la escucha de música acerca definitivamente a la persona al estado de plena felicidad. Aquí, la música aparece como elemento facilitador de “experiencias cumbre” a las que puede acceder una persona, incrementando la felicidad personal. La apreciación musical le permite al individuo unir la música con la emoción y ocurre cuando se produce una experiencia gratificante y satisfactoria en la persona al contacto con la música⁵³.

Afinidad por las actividades culturales

El factor de afinidad cultural es clave. En primera instancia se puede distinguir entre “público” y “no-público”⁵⁴. Entre lo que se denomina “público”, se encuentran aquellos asistentes habituales y aquellos esporádicos a actividades culturales. El segundo tipo, el “no-público”, implica varias alternativas: quien podría estar interesado (o potencialmente predispuesto), quien es totalmente indiferente y quien, luego de probar, resultó que no está interesado en la propuesta.

El foco de cualquier organización cultural debe ubicarse entonces en el público completo y además en el “no-público” potencialmente predispuesto. Para la cuantificación de esta última porción de la población se considerará como medida válida al porcentaje de la asistencia a espectáculos en vivo (recitales) que muestran las estadísticas sobre la población total analizada.

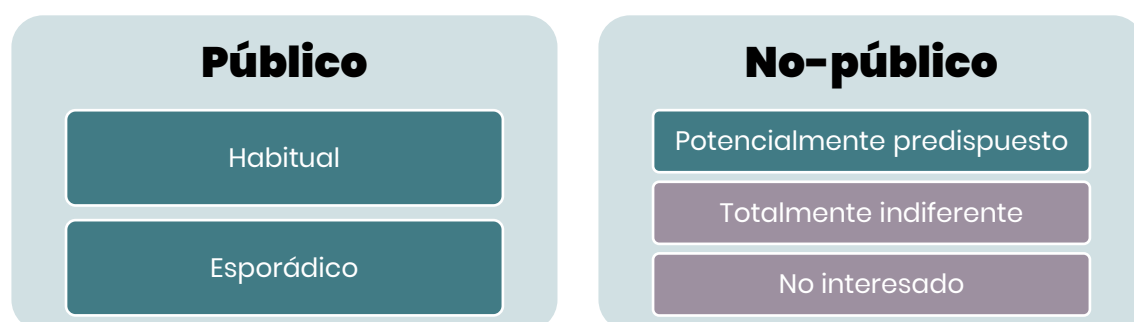


Figura 4 – Esquema de tipología del público y su afinidad⁵⁵.

⁵² *A Theory of Human Motivation* (Maslow; 1943)

⁵³ *Music Appreciation and Self-actualization of Gifted Students* (Piragasam, Majid, Jelas; *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 90; 2013)

⁵⁴ *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* (L. Bonet, H. Schargorodsky; 2016)

⁵⁵ Fuente: elaboración propia en base a *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* (L. Bonet, H. Schargorodsky; 2016)

Socioeconómicas

El consumo cultural, desde el punto de vista del individuo o de una familia, no es un consumo primario, como lo son la vivienda, alimento y transporte, y por lo tanto es pasible de ser disminuido en momentos de crisis económica.

Mientras que los consumos primarios representan el 45,5%⁵⁶ de la canasta del hogar promedio en el AMBA, el consumo de recreación y cultura alcanza el 8,3%⁵⁷, (a nivel inflacionario del 35%⁵⁸), siendo de 8,9%⁵⁹ en 2005 (considerando una inflación del 10%⁵⁸ aproximadamente). Es decir, la inflación pareciera no afectar el presupuesto familiar destinado a cultura.

“En general, todos los consumos tienen límites. (...) En la demanda de bienes y servicios culturales la renovación del consumo es permanente y la necesidad no se satisface totalmente con un consumo único, sino que requiere una continuidad.”⁶⁰

Se puede decir que una persona orientará su consumo por aquello que maximice su disfrute⁶⁰, con poca influencia del costo monetario de éste.

Fuerzas macroeconómicas

Condiciones del mercado

La cultura y la economía locales

La cultura en general y la ópera en particular, se ven afectadas por la situación económica vigente, en el sentido del impacto sobre los costos asociados.

En lo que se refiere a la producción de espectáculos en general, queda impactada por la variación del tipo de cambio en aquellas obras de autores foráneos, cuyos derechos de autor deben abonarse en moneda extranjera⁶¹. El resto de los costos, de personal y materiales, quedan directamente afectados por la evolución de los precios locales.

⁵⁶ Fuente: Índice de precios al consumidor – Julio 2019 (INDEC)

⁵⁷ Fuente: Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018 (INDEC)

⁵⁸ Fuente: Series históricas, Índice de precios al consumidor (INDEC)

⁵⁹ Fuente: Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004-2005 (INDEC)

⁶⁰ Fuente: Observatorio N°4: La Impredecible Demanda Cultural; Claudio Rama (Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires; 2006)

⁶¹ En los casos de obras con derecho de autor vencido, en Argentina se encuentra vigente el dominio público pagante (DPP), que es una contraprestación compensatoria al Fondo Nacional de las Artes, pero cuyo desembolso no se realiza en moneda extranjera (<https://fnartes.gob.ar/como-nos-financiamos>).

Las condiciones económicas afectaron especialmente a varias compañías de ópera independientes en AMBA, que declararon que sus problemas son más económicos que artísticos⁶².

Condiciones políticas

La estabilidad en el color político gobernante desde hace varios años en la Ciudad de Buenos Aires propicia la formulación de programas y generación de presupuestos que son sostenidos con bastante coherencia a lo largo del tiempo.

Para entender la relevancia de la cultura en la agenda política local se puede decir que la actividad cultural tiene un gasto público sostenido en el tiempo y que asciende al 2,4%⁶³, comparado con el gasto público cultural a nivel nacional que es del 0,2%⁶⁴.

La actividad cultural en la Ciudad de Buenos Aires representa hoy el 11% del PBI y un 9% del empleo.

Los planes gubernamentales se encuentran últimamente enfocados en la democratización del acceso y generación de contenidos culturales⁶⁵, por lo cual el foco en espectáculos de alta carga tradicional, como la ópera, pueden verse afectados por esta consideración.

Mercados de capital

En general no están dadas las condiciones para la obtención de préstamos o financiamiento orientado a la cultura de los organismos privados, sin considerar los patrocinios específicos de empresas.

Commodities y otros recursos

En la Ciudad de Buenos Aires la oferta cultural es alta y existe una gran cantidad de escuelas e institutos de arte que forman los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. Para la promoción de nuevos talentos la oferta disponible es amplia.

⁶² Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/musica/como-hace-la-actividad-lirica-para-sobrevivir-en-estos-tiempos-nid2091126>

⁶³ Fuente: Ley 6068 - Presupuesto 2019. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Jurisdicción: 50.0.0 - Ministerio De Cultura (2019)

⁶⁴ Fuente: Coyuntura Cultural, Gasto y Empleo Público Cultural - Resultados 2017 (INDEC; 2019)

⁶⁵ Tal y como se analiza en la sección de tendencias Regulatorias / Legislativas.

Sin embargo, la meta de conseguir artistas de renombre requiere de un gran desembolso.

El prestigio del Teatro Colón resulta más atractivo a los artistas por sobre organizaciones de menor envergadura, pudiendo llevarlos a descartar la participación en otros ámbitos.

Infraestructura económica

En términos de la participación del sector cultural en la economía nacional, los datos⁶⁶ indican que desde hace unos 10 años la participación se mantiene aproximadamente constante y se encuentra alrededor del 2,5%. Sin embargo, en 2018 la actividad cultural disminuyó en un 2,7% respecto del año anterior, caída que replica la de la economía total.

Dentro de ese monto de valor agregado, la rama de artes escénicas y espectáculos artísticos aporta sólo un 5,2% del total.

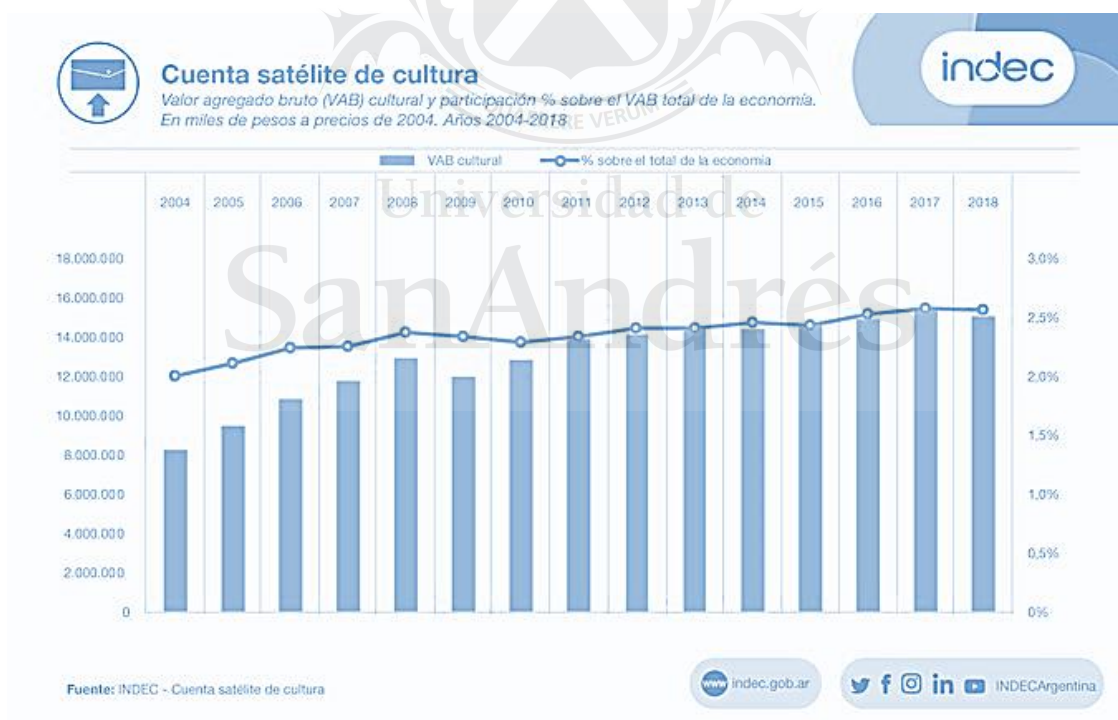


Figura 5 - VAB cultural con respecto al VAB total de la economía.

⁶⁶ Fuente: Cuenta satélite de cultura: valor agregado bruto (INDEC; 2018)

Propuesta global

Lo que se busca con esta revisión es encontrar un modelo sustentable para la organización pensado en el largo plazo. Un modelo con una propuesta de valor que mantenga el público actual y la alta calidad de las presentaciones, como se hace desde hace 20 años pero que también aumente la audiencia para lograr, por un lado, independizarse de los ingresos estatales y, por el otro, cumplir con la misión de difundir el género lírico.

De acuerdo con las últimas tendencias⁶⁷, el foco de JL debe estar puesto en la experiencia del asistente, en cómo mejorarla y ampliarla. Para ello necesita no sólo mantener la calidad de sus presentaciones sino comenzar a hacer foco en el público (tanto actual como potencial) y centrarse en él, implementando actividades basadas en sus recursos clave, como el know-how o la trayectoria, que le generen un conjunto de experiencias significativas y que redundarán luego en un beneficio social mayor a la persona.

Los ingresos que hoy posee JL son generados por lo que puede considerarse como la forma principal de una organización de estas características: las presentaciones del programa anual (temporada). Al final el foco debe seguir allí, sobre todo habiendo sido impactados fuertemente por la eliminación del apoyo estatal, además apuntando a la ampliación de audiencia en forma sostenida como fuente de ingresos. El apoyo directo de sponsors también es un punto que puede llegar a desarrollarse.

No se están aprovechando actualmente actividades complementarias como cursos, talleres, publicaciones, exhibiciones, etc. que aportan en algunos casos un ingreso adicional, aunque sea marginal comparado con los ingresos principales. Inclusive, en aquellas actividades donde no exista un ingreso monetario, lo que se busca construir es la conexión con la audiencia o bien tener mejor conocimiento de los asistentes que finalmente aporten a los ingresos principales.

Adicionalmente pueden detectarse otras dos alternativas viables y complementarias que no han sido exploradas aun por la organización:

⁶⁷ Ver sección *Tendencias clave*.

- Hay una oportunidad en la optimización de los ingresos por las funciones de temporada, dentro de la estrategia de precios de la organización. No se contemplaron implementaciones de precio variable de ubicaciones. Es decir, que incluyan precios de ticket variables dados por ubicación en la sala (relativa al escenario), tipo de cliente, evolución de la demanda, horario o día de la semana de la función, por ejemplo. Tomando ventaja del tipo de teatro a la italiana (como es el Teatro Avenida, que tiene algunos puntos con visión limitada), con el avance tecnológico actual y dada la evolución en la compra de tickets online, puede considerarse este punto como una gran posibilidad a futuro.
- El camino de la micro-financiación o micro-mecenazgo (en inglés, “crowdfunding”) de proyectos específicos, donde una multitud de aportantes menores puede colaborar en la puesta en escena de una obra específica y/o la creación de contenido y su difusión. Las plataformas disponibles son cada vez más transparentes y confiables, están siendo adoptadas masivamente, inclusive para este tipo de acciones y pueden potenciar el alcance de la organización⁶⁸.

El análisis de las dos oportunidades alternativas descritas anteriormente y su implementación quedan fuera del presente trabajo. Tampoco se han incluido consideraciones sobre la actual actividad alrededor de los espectáculos infantiles.

Actividades complementarias

Como actividades complementarias, con gran posibilidad de ser implementadas por JL en el corto plazo, y que sin embargo se pueden convertir en actividades sostenidas en el tiempo, se incluyen las siguientes propuestas iniciales:

Actividad	Detalle
Generación de contenidos online	Generación de contenidos sobre los títulos que se presentan en la temporada, así como también sobre los usos y costumbres del ámbito lírico (qué es la ópera, código de comportamiento y vestimenta, etc.). Este contenido se

⁶⁸ Ejemplos:

⇒ <https://www.idea.me/projects?categories=5>

⇒ <https://www.indiegogo.com/explore/dance-theater>

⇒ <https://www.verkami.com/discover/projects/category/5-artes-escenicas>

Actividad	Detalle
	utilizará mayormente en la difusión y estará a cargo de JL. El costo asociado es el de la actualización del sitio web y manejo de redes sociales.
Cursos de difusión cultural	Cursos abiertos al público, en formatos para estudiantes y público en general, sobre temas del ámbito lírico. Puede ser una actividad arancelada, para grupos reducidos (hasta 30 personas), con un calendario determinado al inicio de la temporada y donde el contenido y ejecución corre por cuenta de JL. El costo asociado está relacionado con la duración, espacio físico, materiales necesarios y difusión del evento.
Cursos/talleres enfocados a instituciones educativas	Pudiendo ser arancelados o no, los mismos tienen el fin de conectar estudiantes con el mundo lírico. Aprovechando el know-how y la experiencia de JL produciendo para todos los segmentos, pueden concebirse no sólo exhibiciones, sino talleres más inmersivos y participativos, como que los alumnos produzcan sus propios títulos, que generen vestuario específico, etc. Acompañando la propuesta educativa asociada a los mismos.
Talleres de especialización para artistas	Orientado al perfeccionamiento artístico en el género lírico. Puede ser una actividad arancelada, para grupos reducidos (hasta 15 artistas), con un calendario determinado al inicio de la temporada y donde el contenido y ejecución corre por cuenta de JL. El costo asociado está relacionado con la duración, espacio físico, materiales necesarios y difusión del evento.
Giras de presentaciones	A los efectos de amortizar los costos de un título, se pueden implementar giras de presentaciones para los títulos desarrollados en la temporada o bien puestas pasadas que estén totalmente disponibles (escenografía y vestuario). El costo asociado está relacionado con una función general más el agregado de los viáticos, hospedaje y movilidad de los artistas, directores y auxiliares especializados, aunque puede considerarse la alternativa de preparar artistas locales de los destinos, con lo cual el costo incremental pasa a ser sólo para directores y asociados. Los ingresos serán como los de las funciones principales o bien ajustados al contexto donde se presente el título.

Actividad	Detalle
Reposición de obras	Otra forma de amortizar los costos es volviendo a mostrar aquellos títulos que tuvieron un buen impacto en temporadas anteriores y cuya ambientación puede ser almacenada para reutilizarse. No necesariamente en la temporada siguiente, pero se puede considerar este tipo de adecuaciones para incluir títulos adicionales dentro del programa, por lo que los ingresos serán como los de las funciones principales. Además, paquetizando este tipo de títulos, se podría llegar a considerar el alquiler o intercambio de las puestas a otras organizaciones similares o bien participar de co-producciones o colaboraciones.
Programación expandida	Desarrollo de programas reducidos o de cámara para presentaciones que puedan ser más flexibles en términos de necesidad de salas o espacios, duración y cantidad de artistas. Pueden funcionar como presentaciones aranceladas o no (de difusión pura) y JL puede tener preparado un catálogo de este formato específico. Dada su flexibilidad, puede ser presentado en una amplia gama de situaciones y locaciones, ante una gran variedad de clientes, incluyendo los corporativos. Además, esta iniciativa produce fuentes de ingreso adicionales a los artistas del género.
Encuentros pre-show	Dentro del ámbito donde se realice la función, y con una duración aproximada de 20-30 minutos. En estos encuentros un orador (por JL) comenta a la audiencia sobre algunos detalles relacionados con la presentación siguiente. Actividad no arancelada para quienes tengan entrada a la función posterior. El costo está asociado a la disponibilidad del espacio dentro del teatro y la difusión del evento.
Exhibición de foyer (antesala)	Al momento de apertura de puertas de cada función, se puede prever el acondicionamiento del área del foyer (antesala) con temática relativa al título e incorporar uno o dos auxiliares con el vestuario asociado para dar la bienvenida a los asistentes. Incluir puntos de información (mediante código QR, por ejemplo) para mejorar la experiencia. El costo está asociado a la disponibilidad de los elementos visuales y vestuario, junto al del personal auxiliar (algún artista secundario podría cubrir este rol). Los contenidos y curado de la exhibición son por JL.
Encuestas de asistentes	Se busca recopilar tanto información de los asistentes como mejorar el conocimiento general del público. Para ser

Actividad	Detalle
	implementadas en cada función, dentro del ámbito del teatro o sala, en los cursos, talleres y eventos en general. Utilizando el formato online (mediante distribución de links en los sobretítulos o mediante códigos QR impresos en el programa, por ejemplo) se puede incentivar la participación con algún premio menor, que puede ser el acceso a un ensayo o algún recorrido exclusivo. El costo asociado es el desarrollo y seguimiento de la encuesta.
Puesto de arte y merchandising	Con temática propia de JL y relacionada a la función, se pueden ofrecer tanto productos genéricos (libros, remeras, pines, etc.) como un espacio de difusión para artistas plásticos externos. El ingreso puede ser por ventas de artículos y en porcentaje por consignación a artistas. El costo asociado está dado por el montaje del stand y los materiales genéricos. Puede establecerse una tienda online asociada para ventas adicionales, reservar productos o ubicar remanentes. En este caso, debe agregarse el costo de diseño y mantenimiento web de la tienda.
Acuerdo con comercios asociados cercanos	Pueden establecerse acuerdos con comercios asociados, por ejemplo, estacionamientos, para poder brindar elementos adicionales que complementen la experiencia del asistente a una función dada. El costo asociado tiene que ver con el beneficio acordado con el comercio.

La literatura especializada indica que la propuesta completa de JL puede considerarse compuesta por tres macro proyectos⁶⁹, relacionados entre sí y con los valores y misión de la organización:

- El proyecto artístico: relacionado con la definición de los programas y contenidos que se presentan.
- El proyecto de producción: asociado a los aspectos técnicos, logísticos y estructurales de los espectáculos (como ser la sala, escenografía, iluminación, vestuario, etc.).

⁶⁹ El modelo de los tres proyectos desarrollado aquí se basa en lo planteado en *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* (L. Bonet, H. Schargorodsky; 2016)

- El proyecto de desarrollo territorial: en donde se gestionan los lazos con el entorno, en el sentido de la comunidad (asistentes, público en general) y los artistas.

En todos los casos, este concepto aplica a una gran cantidad de segmentos distintos que pueden ser alcanzados por JL, desde la propia segmentación que puede realizarse sobre el público (actual o potencialmente) interesado en el género, pasando por empresas patrocinantes, organizaciones afines, el mismo estado (buscando el beneficio social que genera la cultura), llegando hasta los artistas independientes que buscan un espacio donde desarrollar su actividad.



Figura 6 - Proyectos de gestión.

Proyecto artístico

La gestión de este proyecto incluye todo lo relacionado con la propuesta y temática artística en sí misma, es decir, con la selección y asignación de la programación de las obras a presentar en cada temporada, la gestión de los equipos artísticos y técnicos de cada una de ellas.

Además, pueden incorporarse bajo este proyecto una serie de actividades complementarias para la generación de una propuesta artística completa que trascienda una función puntual y que estén basadas en los recursos con los que cuenta JL hoy en día:

Actividad complementaria	Detalle
Cursos, talleres y seminarios	Sobre temas específicos de contenidos de obras, del género o sobre la producción y gestión artística.
Eventos y presentaciones pre-show	Encuentros cortos previos a la presentación, para introducir al público en la obra particular que se presenta a continuación.
Programación expandida	Presentaciones con formatos acotados o realizadas en momentos y lugares no convencionales (eventos empresariales, bares, establecimientos educativos, etc.). JL tiene hoy en día un formato especial que presenta en el Hospital Alemán todos los años y puede aprovecharse esta experiencia para ampliarla.
Gira de presentaciones	Llevar uno o más títulos seleccionados a otros ámbitos, aprovechando la producción ya realizada para el teatro principal.
Generación de contenido	Creación y mantenimiento de formatos (audiovisual/web/redes sociales) que estén alineados con la tecnología disponible y complementen la propuesta del espectáculo en vivo.

Todo el conjunto de actividades que giran en torno a lo artístico se transmite al público con la programación de títulos seleccionada en sí misma y se difunde a través de la estrategia de comunicación.

Proyecto de producción

En este ámbito es donde se definen los lineamientos operativos de la producción, teniendo en cuenta las condiciones en términos económicos y de tiempo, y consiste en dimensionar los esfuerzos de cada tarea y coordinar los distintos grupos involucrados (recursos humanos, infraestructura técnica, recursos materiales y logística) para llevar a cabo cada tarea específica.

Se puede mencionar para el caso de JL que, dentro de este proyecto macro se pueden considerar las actividades que se desarrollan sobre las funciones de los títulos principales, como la gestión de sala, artistas, vestuario, directores y técnicos, escenografía, etc., pero también pueden incluirse las siguientes actividades:

Actividad complementaria	Detalle
Cursos, talleres y seminarios	Gestión del espacio del curso, instructor, material de presentación y soporte (internet, proyector, pizarra, sillas, etc.).
Eventos y presentaciones pre-show	Gestión del espacio de la presentación y elementos de ambientación requeridos.
Programación expandida	Gestión del sitio de la presentación, dimensiones y formato de la presentación. Puede incluir necesidades técnicas adicionales.
Gira de presentaciones	En forma adicional a las funciones principales, en este caso, debe considerarse la logística y movilidad de toda la puesta, incluyendo todos los participantes de la misma.
Generación de contenido	Se consideran los medios necesarios para la difusión del contenido generado.

Proyecto de desarrollo territorial

En este punto JL debe enfocarse en desarrollar la conexión con el entorno, incluyendo en el mismo tanto a la audiencia como a los artistas involucrados, de manera tal que los dos macro proyectos anteriores puedan ejecutarse exitosamente. Cuando se considera este proyecto, debe incluirse el conjunto de contextos que condiciona la actividad de la organización⁷⁰.

Se pueden identificar, como mínimo, cuatro grandes estrategias de desarrollo territorial:

- La implicación con la comunidad en general.
- La creación de nuevas audiencias.
- La colaboración con organizaciones similares.
- El desarrollo del sector lírico local (en primera instancia, luego puede pensarse a nivel nacional e internacional).

Adicionalmente a las funciones principales que JL prepara anualmente, para desarrollar cada una de dichas estrategias se pueden implementar programas y actividades diversas:

⁷⁰ Algunos de los cuales fueron descritos anteriormente en las secciones de Tendencias clave.

Actividad	Detalle
Programas con instituciones educativas	Primario/Secundario: Si bien hoy se realizan presentaciones especiales para colegios secundarios ⁷¹ , la oferta puede ampliarse a niveles inferiores dado el know-how y el éxito que ha tenido JL en la creación de espectáculos infantiles.
	Universidades/Ciclo superior: No sólo incorporar audiencia de este segmento, sino involucrarse en programas para generar soporte al proyecto de producción: vestuario, escenografía, fonética y traducción, iluminación, etc.
	Formación artística: continuar la labor con nuevos y jóvenes talentos del circuito alternativo.
Programa de generación de audiencia	Generación de actividades y difusión específicas tendientes a incorporar nuevas audiencias. No sólo para el formato más tradicional, sino mediante la programación expandida, cursos y talleres.
Relación con otras agrupaciones líricas	Además de participar de redes de ópera a nivel regional ⁷² , JL puede conformar alianzas de coproducción con otras organizaciones para aprovechar la escala, no sólo local, sino regional o internacional.
Relación con empresas	La oferta de actividades complementarias, como talleres, cursos, o las presentaciones con formato especial, puede ampliar el alcance de JL más allá del patrocinio.

Cadena de valor propuesta

Con estas actividades adicionales a las que ya realiza JL, es posible construir la cadena de valor a partir del modelo de Porter⁷³. Entendiendo que se parte de una organización sin fines de lucro, el objetivo al final de esta cadena es poner a disposición de la audiencia (y del público en general), una serie de espectáculos y otras actividades artísticas del género lírico que maximicen el beneficio social.

⁷¹ *Juventus Lyrica* posee un programa de colegios secundarios, que se aplica como accesorio al programa en curso. Ver <https://www.juventuslyrica.org.ar/el-colegio-a-la-opera/>.

⁷² *Juventus Lírica* es miembro de OLA (Ópera Latinoamérica), donde se agrupan 20 organizaciones de 11 países de la región y de Argentina sólo están presentes, además de JL: el Teatro Colón de Buenos Aires, el Teatro Argentino de La Plata y el Teatro del Bicentenario de San Juan. <https://www.operala.org/>

⁷³ *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (M. Porter; 1985)

Si bien hoy realizan un conjunto de actividades principales (a partir de recursos clave) que son parte de su propuesta de valor actual⁷⁴, se hace necesario incorporar una serie actividades adicionales para obtener recursos complementarios de forma de colaborar con el sostén de la actividad, en forma directa mediante ingresos de dinero por las actividades o bien indirectamente, generando mayor audiencia.

En la Figura 7, se muestra un esquema de referencia, incorporando con color diferente las actividades originales (en color más oscuro, a la izquierda) y las nuevas propuestas (en color más claro, a la derecha).

Las actividades principales de la organización se pueden definir como:

- Selección y conceptualización del programa de la temporada: incluyendo la definición del concepto y alcance de cada obra y del conjunto de temporada, siendo una tarea de curaduría general de contenido. En este punto se incluye la selección de los directores (artístico y musical) que llevarán a cabo el programa.
- Selección de artistas: determinación de las necesidades artísticas (músicos, coro, solistas, etc.), incluyendo todo el proceso de audiciones y evaluaciones de artistas.
- Producción: de cada obra seleccionada, consta de las tareas específicas que llevan a la concreción del plan. Desde los ensayos artísticos, hasta la preparación de vestuario, escenografía e iluminación.
- Exhibición: corresponde al delivery del programa, la puesta en escena y presentación al público.
- Giras y otros proyectos artísticos (*actividad complementaria propuesta*): Consta del diseño de contenido específico, o adaptación del programa en curso, para que pueda ser llevado en giras o en otro formato, como ser ópera de cámara o presentaciones mínimas y spot en eventos.
- Servicio educativo y desarrollo social (*actividad complementaria propuesta*): incluye la preparación de cursos o talleres, encuentros y articulaciones con colegios y universidades mediante programas específicos.

⁷⁴ Como se describió en la sección *El modelo de negocios (hoy)*.

- Servicios periféricos de explotación (*actividad complementaria propuesta*): son actividades relacionadas, como la preparación de espacios pre y post presentación para expandir la experiencia en el teatro o también la generación de merchandising o contenido audiovisual que pueda ser comercializado junto a las presentaciones. Se puede incluir además el alquiler de puestas a otras compañías líricas o co-producciones.

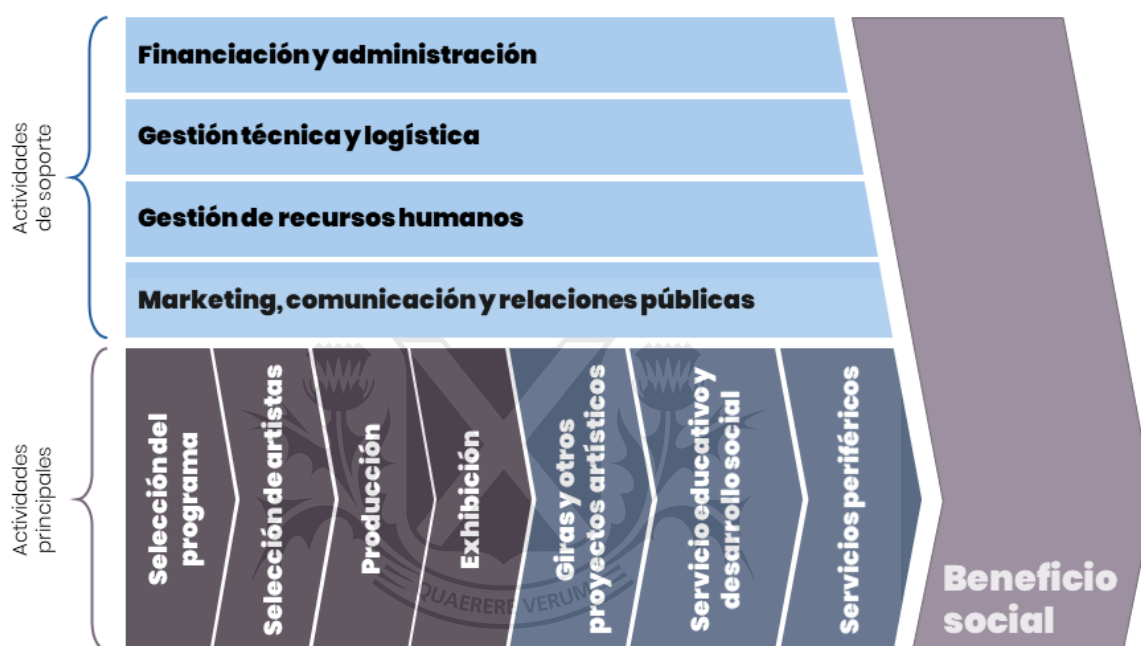


Figura 7 - Esquema de cadena de valor⁷⁵.

Cruzando horizontalmente estas actividades principales, se encuentran las actividades de soporte que hacen posible sostener a las primeras. Se trata de tener una administración lo más eficiente posible y de aquellos recursos financieros, humanos, técnicos y materiales necesarios. El esfuerzo combinado de las actividades de soporte produce al final que las actividades principales puedan generar el máximo beneficio posible, buscando en este caso, no el lucro económico en sí mismo sino un beneficio máximo social, sin perder la sustentabilidad del negocio.

⁷⁵ Fuente: elaboración propia, adaptación desde *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales* (L. Bonet, H. Schargorodsky; 2016)

Generación de audiencia

Con la intención principal de incrementar la base de audiencia que asiste a los programas que ofrece JL, se considera a aquellos que pueden llegar a asistir o quienes lo hacen de forma esporádica.

Dada la magnitud de la problemática y la variedad de enfoques posibles, a los efectos del presente trabajo final, la propuesta de valor específica que se ha diseñado gira en torno a un segmento definido y está pensada para acercar la propuesta de JL. Como esta propuesta general incluye nuevas actividades complementarias, muchos de los ítems mencionados anteriormente no se incluirán explícitamente en este punto.

Para delimitar el segmento adecuadamente se trabajó en forma metódica considerando una primera hipótesis de las características del mismo, se procedió a realizar encuestas, entrevistas y un experimento de interés para verificar si son adecuadas ciertas características aplicadas al segmento y, además, obtener los insights necesarios para generar el mapa de empatía, luego el arquetipo de persona, y un recorrido del cliente que finalmente converjan en una propuesta de valor ajustada a este segmento específico.

Segmento de interés (30-44 años)

Se considera de interés específicamente al tipo “no-público: potencialmente predispuesto”, aunque los mismos criterios también puedan aplicarse a la tipología “público: esporádico” (según lo descrito en la sección Afinidad por las actividades culturales). Las siguientes son las características consideradas inicialmente en el segmento de interés, a partir de las cuales se basa la construcción y definición adecuada del objetivo:

Hombres y mujeres de 30 a 44 años.	NSE medio-alto/alto.	Profesional, con estudios universitarios completos.
Trabaja a tiempo completo y tiene un buen ingreso por su trabajo.	Es cosmopolita, viaja y conoce otras culturas.	Le preocupa estar actualizado con las últimas novedades y tecnología.

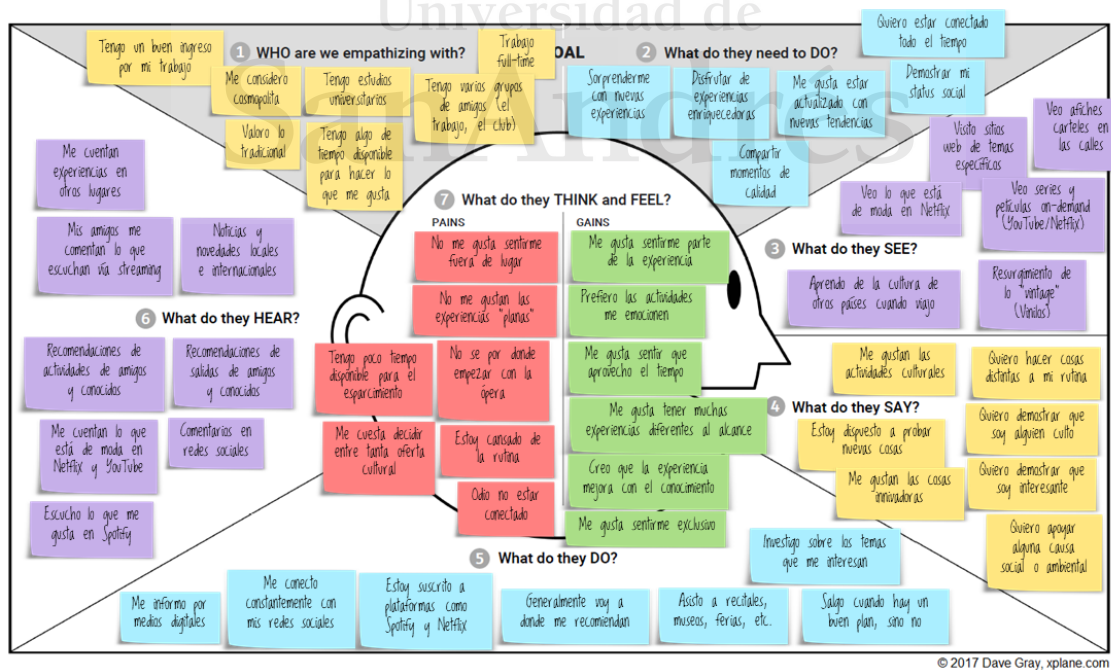
Usa el celular como medio para conectarse.	Tiene tiempo limitado para actividades fuera del trabajo.	Siente afinidad por las actividades culturales y valora las actividades de calidad.
Tiene en cuenta las recomendaciones cuando elige sus actividades.	Disfruta de salidas en pareja o con amigos cercanos.	Está conectado mediante redes sociales.

Mapa de empatía y arquetipo de persona

De acuerdo con la hipótesis planteada y a la información recopilada mediante las entrevistas y encuestas⁷⁶ se construye un mapa de empatía⁷⁷ que refleja el segmento al que se intenta apuntar⁷⁸.

Con este mapa, se puede construir el arquetipo de persona⁷⁹, desde donde se capturarán luego los atributos del consumidor que se buscarán satisfacer con la nueva propuesta de valor de JL asociada a este segmento.

Para este segmento, el foco reside en la experiencia personal primero, luego la conectividad y las recomendaciones que se realizan y se reciben a través de las redes sociales, la utilización de la tecnología y el factor tiempo y comodidad como claves.



© 2017 Dave Gray, xplane.com

Figura 8 - Mapa de empatía

⁷⁶ Ver Anexo F – Análisis del segmento.

⁷⁷ Basado en el modelo de Dave Gray (xplane.com; 2017)

⁷⁸ El detalle se encuentra en Anexo G – Detalle Mapa de empatía.

⁷⁹ El detalle se encuentra en Anexo H – Detalle Arquetipo de persona.



Gabriela

NSE alto

36 años

"Life is what happens to us while we are making other plans."
— Allen Saunders

Soy contadora pública y trabajo full-time en una consultora. Vivo con mi pareja en la Ciudad de Buenos Aires y no tengo hijos.

Me gusta aprovechar el tiempo libre con distintas actividades, cuanto más diversas, mejor. Prefiero las actividades culturales, como ir al teatro, a conciertos o a museos, y cuando puedo, lo hago con mi pareja o con amigos. Sino, simplemente aprovecho para ver alguna cosa en Netflix o en YouTube. Estoy abierta a sugerencias y a probar cosas nuevas para romper la rutina.

Generalmente el trabajo me consume muchas horas y termino muy cansada, así que trato de aprovechar cada minuto que puedo e intento que sea con actividades que tengan sentido y que me emocionen. Me frustra cuando un espectáculo no es de calidad y me hace sentir que perdí el tiempo.

Uso internet para mantenerme informada y comprar cosas. Me parece muy simple y efectivo hacer todo desde un solo lugar y además me actualizo al instante. En redes sigo a varios artistas y amigos, que me recomiendan un montón de lugares para ir, pero no tengo mucho tiempo para postear cosas.



- Sentirme fuera de lugar.
- Sentir que estoy desconectada.
- Tener poco tiempo fuera del trabajo.



- Actividades que me emocionen.
- Sentirme parte de algo.
- Aprovechar el tiempo libre.

Uso de la tecnología ●●●●●

Uso de redes sociales ●●●●●

Uso del celular ●●●●●

Nivel de ingresos ●●●●●

Tiempo disponible ●●●●●

Sensibilidad ●●●●●

Afinidad con el arte ●●●●●

Influencia en otros ●●●●●

Figura 9 - Arquetipo de persona (30-44 años)

Tamaño del mercado

Para el segmento target definido, se puede analizar el tamaño del mercado utilizando los conceptos de:

- TAM; Total Addressable Market; Mercado total.
- SAM; Serviceable Available Market; Mercado disponible que puede ser potencialmente alcanzado por los recursos disponibles.
- SOM; Serviceable Obtainable Market; Mercado que puede alcanzarse efectivamente.

El mercado total (TAM) se puede concebir como la población general de AMBA que asiste a recitales (consume música en vivo), asumiendo que esta sensibilidad por la música puede llevarlos potencialmente a consumir ópera. Para obtener el mercado disponible (SAM), se considera además la porción dentro del rango etario y el nivel de estudios definidos para el segmento.

Durante la temporada 2018, JL ofreció tres títulos para público en general, totalizando 12 funciones para unos 12.000 asistentes. Asumiendo que se puede aplicar la proporción estadística del rango etario en este universo de asistentes, entonces el mercado alcanzado por JL en la temporada 2018 es de 2.580 asistentes, lo que significa un 1,5% del mercado disponible (SAM), siendo un porcentaje bajo con respecto al nivel de consumo de ópera actual, como se analizó anteriormente,

del orden del 20% de la población. Esto no hace más que ratificar que existe una oportunidad para llegar a más audiencia dentro del segmento.

Con los recursos disponibles, implementando acciones de difusión y actividades adicionales, alcanzar un 3% del SAM en 3 años puede ser una meta razonable, por lo que el SOM debería ser de unos 5.200 asistentes. En términos de audiencia general, la meta se encontraría en torno a los 24.200 asistentes anuales a obtener dentro de 3 años.

Alcanzar esta meta supone incrementar las funciones y los títulos que se presentan en todas las temporadas, por lo cual su planificación tiene que considerar necesariamente este crecimiento. Hay que tener en cuenta que el incremento de funciones supone una optimización de costos por sobre el agregado de títulos, ya que se puede reutilizar una parte de la puesta, pero está limitada por la propia demanda del título. Esto significa que no puede incrementarse en forma ilimitada, porque llega un momento en el que nadie iría a las funciones, así que en el punto límite, la siguiente opción es agregar un nuevo título al programa, con sus funciones asociadas.

En la sección Escenario posible y en el esquema del Anexo J – Evolución de ingresos y gastos se incluye esta última consideración y los detalles asociados. Además, se desarrolla el esquema de crecimiento de audiencia considerado para mitigar la eliminación del aporte estatal y el esfuerzo que necesita la organización para construir y sostener la audiencia mediante la implementación de actividades centradas en la difusión. De incrementarse la demanda por sobre los niveles estimados, debería considerarse la expansión a más salas y/o salas con mayor capacidad.

Así puede elaborarse un plan que debe contar con incrementos anuales de este alcance inicial para asegurar la sostenibilidad, y en paralelo es necesario establecer mecanismos de seguimiento de metas (indicadores, como se menciona en la sección de Seguimiento) y medición de resultados adecuados, como con encuestas a los asistentes.

Con respecto al tamaño del mercado, en resumen, se tiene lo siguiente:

	CABA	Conurbano bonaerense ⁸⁰
Población total estimada (2020) ⁸¹	3.075.646	11.264.104
% Asistencia a recitales ⁸²	44,9%	50,4%
TAM	1.380.966	5.677.109
	7.058.075	
% Población 30-44 años ⁸¹	22,3%	20,7%
% Población con estudios universitarios completos ⁸³	28%	7,4%
SAM	86.228	86.962
	173.190	
SOM	5.200 (proyectado 3%)	
Alcance actual	2.580 (1,5%)	

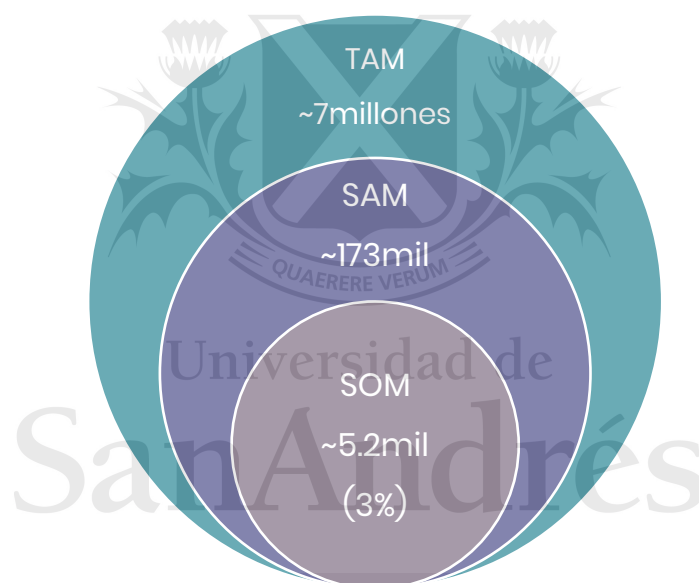


Figura 10 - Tamaño del mercado (actual)

Crecimiento esperado

La industria de la música en la Argentina⁸⁴ tiene un mercado de USD218M y se espera que crezca en dos años a una TCAC de 8,6%. Esta industria se encuentra

⁸⁰ Consta de los 24 partidos de la Provincia de Buenos Aires incluidos en el AMBA.

⁸¹ Fuente: Anuario Estadístico 2017 | Ciudad de Buenos Aires (Dirección General de Estadística y Censos; Ministerio de Economía y Finanzas GCBA; 2016); Observatorio del Conurbano Bonaerense (Universidad Nacional de General Sarmiento; 2019)

⁸² Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2017)

⁸³ Fuente: Observatorio del Conurbano Bonaerense (Universidad Nacional de General Sarmiento; 2019)

⁸⁴ Fuente: Medios y Entretenimiento en Argentina – Perspectivas 2017-2021 (PwC; 2017). Para el cálculo de la tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) en la que se basan las proyecciones se utilizó la siguiente fórmula: $TCAC = 100 * [(Valor\ final / Valor\ inicial)^{(1/\Delta n)} - 1]$

dividida en tres segmentos mayores: grabaciones en soportes físicos, en soportes digitales y la música en vivo.

Si se encuadra el espectáculo de ópera dentro de este último segmento mayor, en Argentina alcanzaría los USD30M, pero en este caso, con crecimiento estimado a una TCAC del 6% en los próximos dos años. Esta es la tasa de crecimiento que se utilizará en los análisis posteriores, cuando sea necesario, considerando que, pasados los dos años, se mantiene en 4% anual.

No hay que dejar de mencionar, siguiendo las grandes tendencias presentes, que el segmento de mayor crecimiento en nuestro país se da en la porción de consumos digitales, en particular del streaming, que ronda los USD75M con una TCAC del 16,7% esperada en los próximos dos años.

La experiencia del espectador

Dado que las últimas tendencias llevan a colocar en el centro al espectador, se podría cuestionar qué es lo que realmente significa esto de la experiencia y cómo es que el conocimiento de la oferta lleva a ese consumo.

“El adiestramiento cultural, la experimentación o el conocimiento de las claves de la creación de un producto son consecuencias del stock de capital cultural acumulado. El hábito del consumo se adquiere por una enseñanza. La actitud o el comportamiento del individuo pasan por el aprendizaje, que, en algunos casos, se asocia con la educación formal. Si el individuo no aprende, no consume. El aprendizaje de la experiencia cultural se distingue de la educación, ya que implica conocer las características del producto cultural, desarrollar el gusto y el hábito por él, entender su lógica narrativa, su proceso técnico y, por lo tanto, desarrollar la capacidad de comprenderlo y de gozarlo.”⁸⁵

Para comprender mejor el segmento en cuestión, se puede construir el recorrido del cliente (en inglés, *customer journey*), con los puntos de contacto con JL para un asistente actual promedio, comenzando por el anuncio de una nueva función de ópera en el Teatro Avenida. A partir de esto, se propone una nueva forma de interacción, con mejoras alcanzables mediante iniciativas específicas, donde algunas pueden

⁸⁵ Fuente: Observatorio N° 4: La Impredecible Demanda Cultural (Rama; Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires; 2006)

servir de vehículo para recopilar datos de la audiencia asistente, algo que no se realiza hoy en día en forma más completa y recurrente⁸⁶.

Se definen los siguientes puntos de contacto y las percepciones de la experiencia de un asistente actual y alcanzable (esperada). Se detallan además algunas acciones específicas que pueden llevar a mejorar la experiencia actual:

Momento	Punto de contacto	Experiencia Actual	Experiencia Alcanzable	Acción
Antes de la función	Nueva función anunciada	“La verdad que sólo veo los carteles del teatro y alguna información en la página web.”	“Recibí información sobre la temporada y vi que apareció en varios lados.”	Incorporar canales y frecuencia de comunicación (mailing, redes sociales, YouTube, banners, etc.). Aquí también se pueden incluir las actividades complementarias (cursos, talleres) como contacto previo con JL.
	Sacar entradas	“Puedo sacar las entradas en la boletería o por sitio web. Hay cuotas, pero no hay ticket electrónico.”	“Puedo sacar entradas online y tienen opción de ticket electrónico y programa del evento descargable.”	Incorporar el ticket electrónico y la recepción del programa con la compra web.
	Información del evento	“Hay poca información adicional sobre el evento en el sitio web, pero sólo accesible si se ingresa allí.”	“Hay bastante información del evento como para planificar la velada.”	Incorporar contenidos específicos, accesibilidad, canales y frecuencia de comunicación (sitio web, redes sociales, YouTube, banners, etc.).
En el teatro	Ir al teatro	“Tengo opción de transporte público y estacionamiento cercano, pero es	“...y con la entrada tengo un descuento en el estacionamiento.”	Acuerdos con estacionamientos cercanos.

⁸⁶ Un detalle de este esquema se encuentra en el Anexo I – Detalle del Customer Journey.

Momento	Punto de contacto	Experiencia Actual	Experiencia A alcanzable	Acción
		caro ir con el auto.”		
	Ingreso (recepción)	“Es una entrada a un teatro convencional, no hay nada raro.”	“Como ya tenía ticket electrónico, pude hacer ingreso express. Además, habían acondicionado el foyer con el tema de la función.” “Llegué un poco antes y disfruté una charla introductoria sobre lo que estaba por ver.”	Implementación de ticket electrónico en el celular. Incorporación de ambientación en el acceso. Aquí se puede intercalar la charla pre-show para introducir a los espectadores en el tema del título.
	Función	“Como siempre, espectáculos de calidad.”	“... además en las butacas y en el intervalo podías escanear un QR con información adicional de la función y registrarte para recibir noticias y promociones.”	Incorporación de links con contenido (información, encuestas trivía, etc.) con un incentivo. Se puede implementar como QR en el programa o link en el espacio de sobretítulos.
	Salida	“Es la salida de un teatro convencional, no hay nada raro.”	“A la salida nos despidieron actores de la obra y podías sacarte fotos. Podías dejar tu opinión ahí mismo, como una encuesta.”	Despedida con actores secundarios sobre la ambientación de la entrada.
Después de la función	Volver del teatro	“Se hizo tarde para volver en transporte público, pero peor es salir corriendo a buscar el auto.”	“El estacionamiento tiene horario extendido por la función.”	Acuerdos con estacionamientos cercanos.
	Día siguiente	“No recibo nada después de irme del teatro.”	“Recibí al día siguiente algunos recuerdos de la velada y la información de otras actividades.”	Incorporar contenidos específicos, accesibilidad, canales (sitio web,

Momento	Punto de contacto	Experiencia Actual	Experiencia Alcanzable	Acción
			Vi que se subieron algunas fotos.”	redes sociales, etc.).

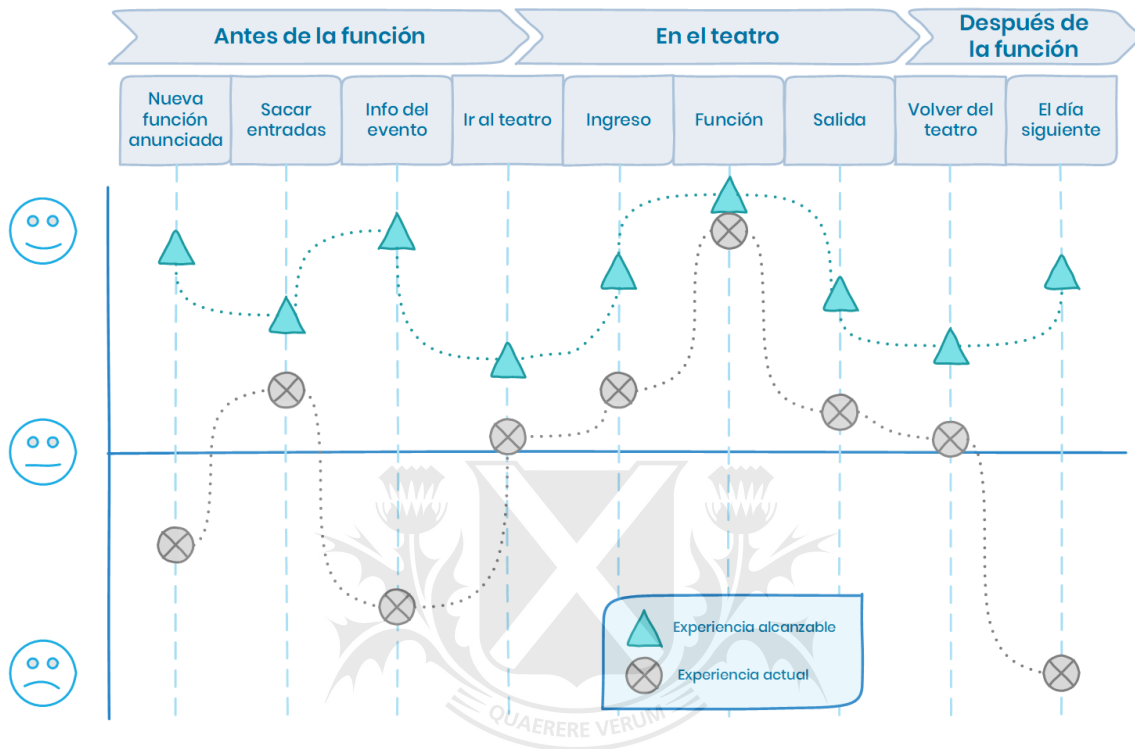


Figura 11 - Customer journey, asistente a una función de ópera⁸⁷.

Propuesta de valor para el segmento

Con los hallazgos del recorrido del cliente, junto al análisis anterior del segmento, ha sido posible identificar finalmente al potencial asistente, junto a sus ‘pains’⁸⁸ (a ser mitigados) y ‘gains’ (a ser reforzados) por la propuesta de JL. La reformulación de la propuesta de valor, basada en el modelo de Value Proposition Canvas⁸⁹, es la que se muestra a continuación, en la Figura 12⁹⁰.

Se han identificado los siguientes ‘pains’ que pueden ser mitigados con la propuesta:

⁸⁷ Fuente: elaboración propia.

⁸⁸ Bajo este esquema de propuesta de valor, los “gains” son los beneficios incluidos en los servicios o productos ofrecidos y que son esperados por el cliente. En cambio, los “pains” son los resultados que no se desea que ocurran, obstáculos y riesgos relacionados con las actividades y que afectan negativamente al cliente.

⁸⁹ Esquema propuesto por Osterwalder y Pigneur en *Business Model Generation* (Strategyzer; 2010)

⁹⁰ Un detalle de este modelo se puede encontrar en el Anexo L – Detalle de Value Proposition Canvas.

Pain:	Mitigado con:
“Sentirme fuera de lugar”	Generación y difusión de contenido, cursos y capacitación.
“Hacer cosas rutinarias”	Calendario de eventos con recordatorios, oferta variada de actividades.
“No entender lo que pasa”	Generación y difusión de contenido, cursos y capacitación.
“Mi presupuesto de esparcimiento es limitado”	Facilidades de pago y abonos. Se ofrecen muchas localidades a precios variados.
“Perder el tiempo”	Compra online con beneficios, acuerdo con estacionamientos, bares, etc. de la zona, programación expandida (distinta duración). Se puede acceder a los contenidos en cualquier momento y lugar.
“No me gustan las experiencias planas”	Oferta variada de actividades, la experiencia trasciende la duración de la obra (charlas, cursos, ambientación).

Se han identificado los siguientes ‘gains’ que pueden ser reforzados con la propuesta:

Gain:	Reforzado con:
“Sentir emoción”	Selección de obras conocidas, de calidad y con puestas en escena originales.
“Ver artistas jóvenes”	Programas que promueven a los artistas jóvenes del género lírico.
“Pagar en cuotas”	Facilidades de pago y disponibilidad de abonos (la renovación sale menos).
“Aprovechar el tiempo”	Actividades en días y horarios convenientes para quien trabaja. Posibilidad de compra online e ingreso express.
“Sorprenderme”	Puestas en escena originales de JL y con artistas jóvenes.
“Sentirme parte de la experiencia” “Sentirme exclusivo”	Oferta variada de actividades, incluyendo acceso a sectores backstage y actividades exclusivas.
“Estar conectado”	Información actualizada en sitio web y redes sociales.

La propuesta se basa en aprovechar los recursos que ya posee JL, pero apuntados a un nuevo set de actividades pensadas para reforzar la mayor cantidad de ‘gains’ del segmento y mitigar los ‘pains’ tanto como sea posible.

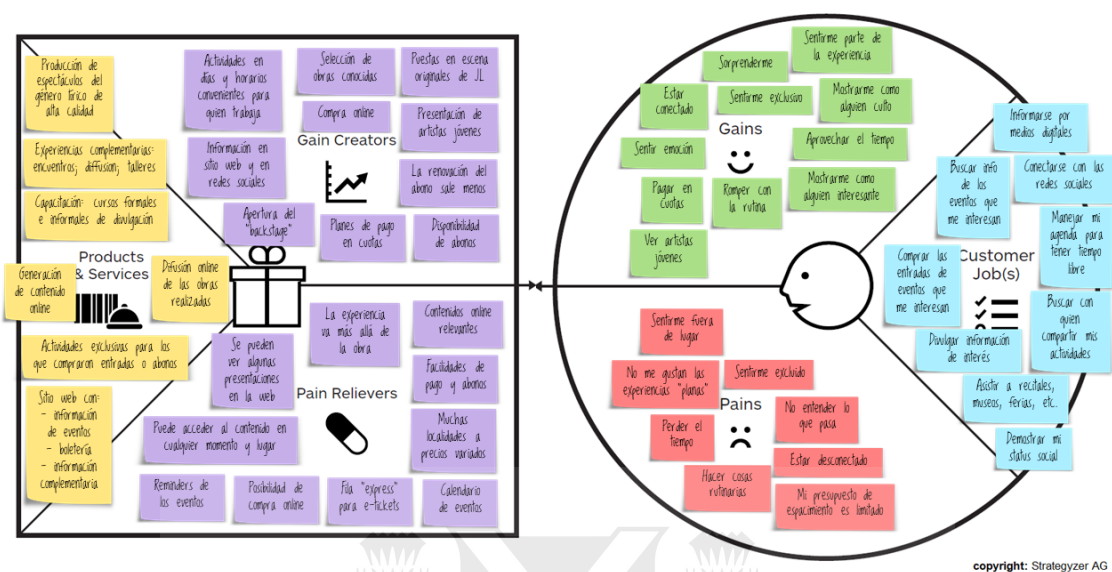


Figura 12 - Value proposition canvas.

En cuanto a las acciones específicas, como las que se detallan a continuación, deben necesariamente llevar a mejorar la experiencia general del espectador (presente y potencial) y permitir que JL incremente su audiencia y se conecte más con ese segmento.

Algunas de las nuevas actividades propuestas, pensadas específicamente para el target, son:

- Generación de contenidos, para ser colocados en formato online. Este contenido específico se diseña para el sitio web de JL, para campaña de anuncios en buscadores, redes sociales y plataformas de video (tipo YouTube). Dado que esto se gesta desde la organización sin necesidad de recursos adicionales, su costo se estima cubierto por la plantilla actual de JL⁹¹ y debe concebirse como una actividad clave que realice la organización.
- Campañas online (como actividades complementarias de difusión):

⁹¹ Ver Organigrama.

- Con objetivo de alcance y reconocimiento de marca. Estas campañas deberían ser ejecutadas en forma continua durante todo el año y sobre contenidos generados para ellas específicamente. Un detalle del costo de esta actividad se encuentra en el Anexo K – Detalle de las campañas online.
- Con objetivos de consideración. Estas campañas específicas deberían ser ejecutadas antes de cada título presentado en la temporada y como suplemento a las campañas de alcance y reconocimiento. Un detalle del costo de esta actividad se encuentra en el Anexo K – Detalle de las campañas online.
- Eventos de divulgación, cursos y talleres. Con el objetivo de conectar contenidos con los interesados. Los cursos y talleres pueden ser arancelados y se consideran para unos treinta asistentes. Quienes dicten el curso serán especialistas de la plantilla de JL, por lo que este costo asociado queda cubierto por el costo administrativo propio de la organización, lo mismo que los costos relacionados con la difusión del evento, restando considerar los costos de infraestructura necesarios para el dictado del mismo. A los fines de mantener la continuidad, se puede pensar en una oferta de periodicidad bimestral, durante la temporada (totalizarían unos cuatro encuentros anuales). En la sección Escenario posible y en el Anexo J – Evolución de ingresos y gastos, se presenta un detalle y estimación de esta iniciativa en cuanto a ingresos y gastos asociados. Para cada curso o taller, JL debe medir siempre la respuesta del asistente al mismo, con una encuesta, por ejemplo, haciendo seguimiento de los resultados o comentarios en cada uno de ellos de forma de mantener la retroalimentación.

Campañas online

Desde JL se vienen realizando campañas en medios gráficos y cartelería en el teatro, es decir, por algunos medios tradicionales. Siendo un segmento con alto nivel de conectividad, es necesario potenciar la presencia en los medios digitales. Si bien existe un sitio web y actividad en redes sociales propias de JL con algunos posteos

ocasionales, no hay campañas activas por esos medios que se lleven a cabo en forma recurrente y que apunten específicamente a ciertos segmentos.

En el Anexo K – Detalle de las campañas online, se detalla la iniciativa considerada, con los requerimientos de ingresos y gastos asociados. Si bien el detalle que se muestra aplica al segmento de interés, la propuesta podría ampliarse hacia otros segmentos con los mismos criterios. Considerando que este conjunto de campañas se ejecuta una vez al año en forma sostenida, se han incluido los gastos asociados en el Anexo J – Evolución de ingresos y gastos.

Los resultados de las campañas se deberían monitorear en forma periódica, quincenalmente, por ejemplo, evaluando indicadores como:

En sitio web	En redes sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Unique visitors: antes y después de la campaña. • Tráfico del sitio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas en curso. • Cantidad de seguidores. • Interacciones (respuestas a eventos). • Resultados de Facebook Ads sobre cada campaña.

Considerando entonces para el Año 1 el costo de estas campañas, junto a los costos totales de difusión y administración de la organización, el porcentaje destinado a difusión del programa⁹² y el estimado de nuevos asistentes⁹³, se tiene que el costo de adquisición de un cliente con este esquema asciende a \$4.480.

Asumiendo ahora que un asistente atiende a cuatro funciones ese año (una por título) con un ticket promedio por función determinado⁹³, se tiene entonces un consumo anual por cliente de \$5.080 y esto representa un 13% por sobre el costo de adquisición determinado más arriba. Esto da la pauta de que existe algo de espacio para ajustar el gasto de difusión de la organización.

⁹² Como se indica en la sección Esquema de gastos del modelo actual de JL.

⁹³ Los detalles se encuentran en el Anexo J – Evolución de ingresos y gastos.

Nueva propuesta de modelo de negocio

Se puede construir el modelo de negocio propuesto, con la inclusión de las nuevas actividades en la propuesta de valor. En la Figura 13 se esquematiza la propuesta completa pensada para JL⁹⁴.

Cada bloque del modelo queda conformado de la siguiente forma:

Bloque	Contiene
Cientes (“Customer Segments”)	Incluye el público consumidor de ópera asistente y potencial y a los segmentos infantil, adolescentes, jóvenes y adultos.
Propuestas de Valor (“Value Propositions”)	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de espectáculos del género lírico de alta calidad (actividad principal). • Actividades complementarias: difusión de contenidos, encuentros, eventos y programas expandidos. • Capacitación: cursos/talleres formales e informales de divulgación artística.
Relaciones con el cliente (“Customer Relationships”)	<p>JL se relaciona con sus asistentes mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias del género lírico. • Contenidos actualizados y relevantes. • La comunidad de intercambio de entradas (abonados). • Actividades exclusivas.
Canales (“Channels”)	<p>Delivery de la propuesta de valor mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web de Juventus Lyrica. • Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter). • Plataforma de streaming para visualización de contenidos (YouTube, Cont.ar) • Sala de conciertos (sea Teatro Avenida y/o CC Konex o bien donde se realice la presentación). • Espacio de cursos. • Espacio de encuentros y actividades especiales.
Fuentes de ingreso (“Revenue Streams”)	<p>¿Cómo genera ingresos JL?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletería. • Abonos. • Programa ‘Amigos’. • Auspicios/Sponsors y otros programas. • Actividades complementarias.

⁹⁴ Un detalle de este modelo se puede encontrar en el Anexo L – Detalle de Value Proposition Canvas.

Bloque	Contiene
	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos.
Actividades clave (“Key Activities”)	<p>Las actividades clave de JL son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de artistas, programa y contenido. • Diseño, producción y exhibición de títulos. • Generación de contenido (para difusión y divulgación).
Recursos clave (“Key Resources”)	<p>Los recursos estratégicos con los que cuenta JL están basados en los 20 años de trayectoria de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cuerpo de directores ejecutivos (producción en general). • El equipo técnico conformado y entrenado con años de experiencia. • El conocimiento de la organización (know-how), tanto artístico como de gestión de recursos en el contexto de la cultura en AMBA.
Socios clave (“Key Partners”)	<p>Los socios clave con los que cuenta JL para funcionar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directores artísticos y musicales⁹⁵. • Los artistas (músicos y cantantes) convocados para cada temporada. • El Teatro Avenida para las puestas en escena tradicionales. • La CC Konex para las puestas en escena infantiles. • Los sponsors que apoyan las actividades de la organización.
Estructura de costos (“Cost Structure”)	<p>Los costos que maneja JL se deben a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La producción de la temporada y los títulos que se presentan, incluyendo aquí cualquier actividad anexa a la misma. • La administración general de la organización. • La porción de difusión y comunicación asociada con la actividad en general. • El espacio y los consumibles necesarios para el dictado de cursos, talleres y eventos. • La producción específica de la programación expandida.

⁹⁵ Aunque muchas veces forman parte también de los recursos clave de la organización al ser miembros de JL, como es el caso de María Jaunarena o Ana D’Anna.

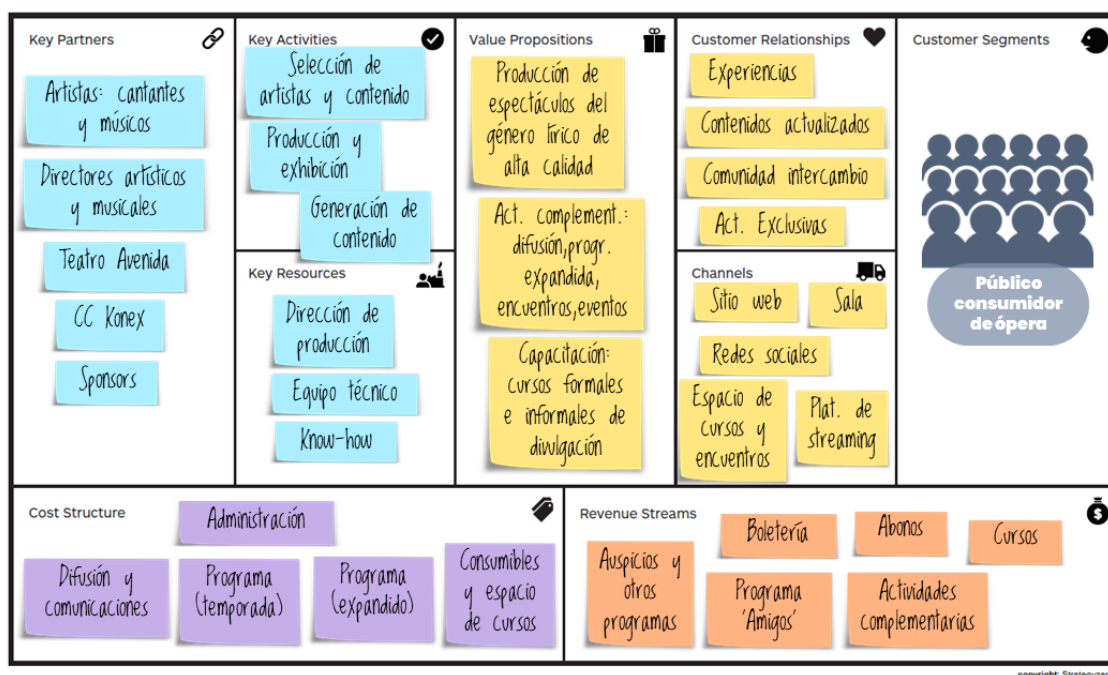


Figura 13 – Business model canvas propuesto.

Escenario posible

Con el modelo de negocio propuesto anteriormente, puede pensarse en un posible escenario para analizar la evolución de los ingresos de la organización.

Basándose en la premisa de sustentabilidad del modelo a partir de la ampliación de audiencia para su actividad principal y la complementariedad con otras actividades, como los cursos, un esquema posible es el que se describe a continuación.

Año 0: Partiendo de la “foto” del balance al 31/Dic/18, que muestra resultados negativos, inclusive con el apoyo estatal. En este año, la audiencia general es de 12.000 asistentes, con 3 títulos en el programa y 4 funciones por título. Se considera el valor del ticket promedio como los ingresos por boletería y abonos sobre la cantidad de asistentes en este punto.

Boletería y Abonos	\$15.222.754		
Programa 'Amigos'	\$772.318	Administración	\$3.655.814
Auspicios, subsidios y otros	\$765.252	Difusión	\$4.147.941
Mecenazgo GCBA	\$5.102.380	Programa (óperas)	\$15.027.132
TOTAL Ingresos principales	\$21.862.704	TOTAL Gastos operativos	\$22.830.886
Resultado		-	\$968.182

Año 1 en adelante: Considerando la eliminación de los ingresos estatales y asumiendo solamente el ajuste por inflación, se incluyen a partir de este momento las campañas y acciones de difusión como las mencionadas en las secciones previas. Dado que se espera duplicar aproximadamente la audiencia en tres años, se puede considerar el siguiente plan de 5 años:

	Año 0 (2018)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación (asumida)	-	54,5%	48,0%	45,0%	42,0%	39,0%
Crecimiento mercado (esperado)	-	6%	6%	4%	4%	4%
Crecimiento audiencia (esperado)	-	21%	21%	21%	21%	21%
Asistentes	12000	15240	19355	24194	30243	37804
Títulos	3	3	3	4	5	6
Funciones	12	16	20	25	31	38
Promedio funciones / título	4,0	5,3	6,7	6,3	6,2	6,3

De esta forma se espera obtener un 21% de crecimiento de la audiencia por sobre el crecimiento del mercado. Para acomodar este incremento de audiencia, se propone el aumento de la oferta del programa, en un principio aumentando las funciones por título y luego aumentando además la cantidad de títulos en cartel, con foco en mantener un promedio dado de funciones por título que permita acomodar la demanda de forma efectiva y, al mismo tiempo, que disminuya los costos involucrados⁹⁶ para que el título en cartel sea más rentable.

Entonces el crecimiento de audiencia al que se apuntaría desde JL estará basado en sostener esa combinación de funciones/título que sea rentable en el tiempo.

A los fines de evaluar la alternativa de incremento de audiencia planteada, se ha asumido un esquema de avance posible para evaluar si el valor actual neto (VAN)

⁹⁶ Como se mencionó anteriormente, los costos aproximadamente fijos de una puesta en escena, como la ambientación, se pueden aprovechar mejor con más funciones, pero no hay de ofrecer demasiadas porque la ocupación de sala comienza a degradarse. En este sentido, JL comenta que, según su experiencia, a partir de la sexta función un título se hace rentable.

queda positivo. Un detalle del planteo para evaluación considerado se encuentra en el Anexo J – Evolución de ingresos y gastos.

Para esta evaluación se tuvo en cuenta lo siguiente:

- No se han considerado efectos inflacionarios.
- Se basa en considerar la quita de mecenazgo como penalización (costo) en el Año 1 solamente.
- Se han incluido las previsiones de incremento de audiencia anteriores, pero se estudia la diferencia de audiencia que se consigue año a año con las tasas de crecimiento asumidas.
- Se considera la tasa social de descuento, del 12%, establecida por el gobierno nacional.

Al tener un proyecto factible, el escenario completo de los primeros tres años es el que sigue:

	Año 1	Año 2	Año 3
Boletería y Abonos	\$29.869.326	\$56.142.965	\$101.760.176
Programa 'Amigos'	\$1.193.232	\$1.765.983	\$2.560.675
Auspicios, subsidios y otros	\$1.182.315	\$1.749.826	\$2.537.247
Mecenazgo GCBA	\$-	\$-	\$-
TOTAL Ingresos principales	\$32.244.872	\$59.658.774	\$106.858.098
Administración	\$5.648.232	\$8.359.383	\$12.121.106
Difusión	\$6.408.569	\$9.484.682	\$13.752.790
Programa (óperas)	\$23.158.876	\$42.178.176	\$76.769.720
TOTAL Gastos operativos	\$35.215.677	\$60.022.241	\$102.643.615
Campañas fijas	\$174.000	\$257.520	\$373.404
Campañas variables (por título)	\$54.000	\$79.920	\$154.512
Recurso	\$142.728	\$211.237	\$297.443
TOTAL Adicional gastos campaña	\$370.728	\$548.677	\$825.359

	Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL Adicional ingreso por cursos	\$36.000	\$53.280	\$77.256
Sala de cursos	\$9.920	\$14.682	\$21.288
Materiales y catering	\$6.000	\$8.880	\$12.876
TOTAL Adicional gastos cursos	\$15.920	\$23.562	\$34.164
Resultado	-\$3.321.453	-\$882.427	\$3.432.215

En este esquema, a los ingresos y gastos dados por la actividad principal se le suman los gastos adicionales por campañas digitales (donde algunas son fijas por año y otras dependiendo de la cantidad de títulos que se presenten) y los ingresos/gastos adicionales por actividades complementarias, que en este caso serían los cursos.

Para los cursos, se ha considerado que, de manera constante, se ocupan 30 vacantes en cada uno y por año se ejecuta la misma cantidad de cursos, siendo 4 cursos en total de 4 horas de duración cada uno. Para ellos, se asume que el asistente abonaría un monto de \$300 (por cada uno), a valores de 2018 y ajustados por inflación únicamente. En los mismos se ha considerado un costo de espacio (sala de cursos), materiales y adicionales para esta asistencia.

Para las actividades complementarias, si bien los resultados esperados son marginales, los mismos son positivos (tanto en términos económicos como en difusión de la actividad para generar o mantener audiencia).

A partir del Año 3 se puede obtener un resultado total positivo de la operación, incrementándose en los años siguientes bajo el mismo esquema y logrando revertir el fuerte impacto de la quita del Mecenazgo, cuya mayor incidencia se produciría en el primer año de actividad luego de su anulación. Esta reversión a resultados positivos se puede llegar a producir antes si se consideran además otras actividades que realiza JL y que han quedado fuera del presente trabajo, como son los espectáculos infantiles.

La evolución de los resultados con este plan propuesto de 5 años se muestra en el gráfico a continuación.

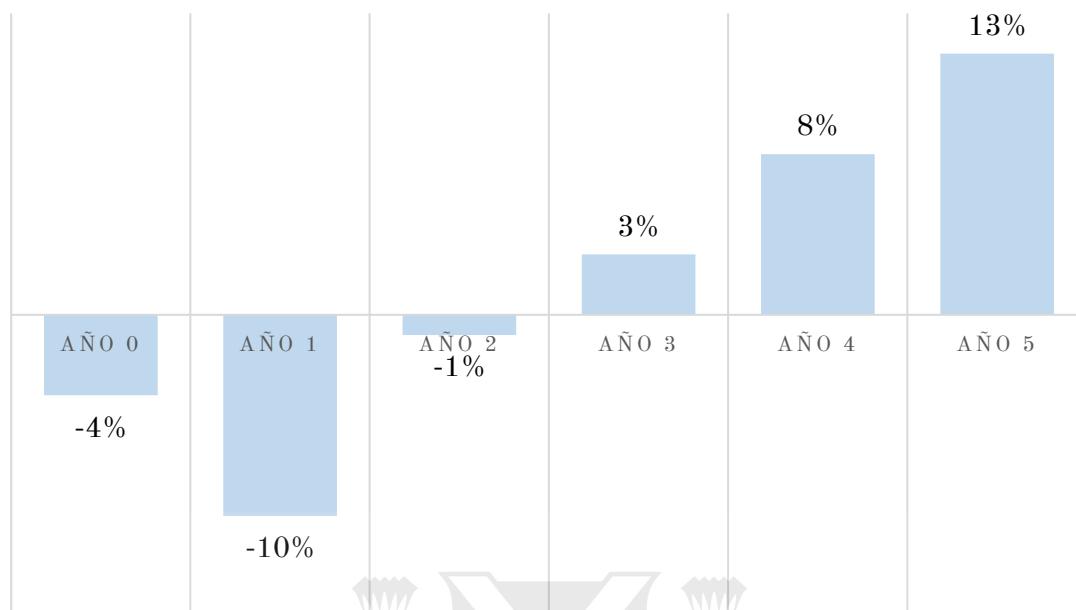


Gráfico 7 – Resultado obtenido en el escenario propuesto.

En el Anexo J – Evolución de ingresos y gastos, se presenta el esquema completo y los detalles del mismo, incluyendo la propuesta relacionada a las acciones digitales y la introducción de los cursos de capacitación.

Seguimiento

Para que la gestión funcione adecuadamente deben implementarse mecanismos de monitoreo para el seguimiento de la evolución de los programas, proyectos e iniciativas, estableciendo indicadores que permitan actuar, o bien rápidamente o con la antelación adecuada. Sobre todo, que permitan tener una imagen actualizada de la evolución del plan anual proyectado.

No sólo deben incluirse los indicadores, sino los recursos para determinarlos y establecer la periodicidad adecuada para este control y análisis. Es decir, estas mediciones y controles no deben ser cuestiones estáticas de un reporte anual, sino debería establecerse una periodicidad menor, dependiendo del indicador de referencia o de la necesidad específica.

Sabiendo que la actividad principal de JL y su sustentabilidad estarán basadas en el crecimiento de la audiencia (y en algún futuro pueden llegar a basarse en los patrocinadores privados...), el foco hoy deberá estar entonces en ese punto.

Pueden adoptarse, por ejemplo, los siguientes indicadores:

Indicador	Utilización
Promedio de funciones por título (por temporada)	Indicador del nivel de producción de la organización y la eficiencia de costos.
Variación de la asistencia a funciones	Enfocado en la asistencia a los espectáculos (actividad principal).
Variación en las ventas de entradas (boletería y abonos)	Asociado a los asistentes a las funciones (actividad principal).
Rentabilidad del programa	Enfocado en la programación (títulos y funciones).
Variación en los asistentes abonados	Asociado a los asistentes recurrentes.
Ticket Promedio	Medido a valor año base, como ingreso por entradas (abonos y boletería) sobre las entradas vendidas.
Nivel de satisfacción del asistente	Medición de la calidad percibida.
Relación ingreso por entradas e ingreso por patrocinio	Peso relativo de las distintas fuentes de ingresos disponibles.
Costo medio por función	A valor comparado con año base, para evaluar los costos involucrados.
Nivel de ocupación de sala	A valor normalizado por tamaño de sala, para el análisis de la performance y planificación de la programación.
Cantidad de premios y reconocimientos recibidos	Medida de calidad y excelencia de las presentaciones.
Indicadores específicos de porción digital	Ver detalles en la sección Campañas online.

¿Qué pasa en otras organizaciones? (...algo de benchmark)

El análisis de los problemas y oportunidades que presenta una organización como Juventus Lyrica no se limitó sólo a ella. Es interesante estudiar la problemática de otras organizaciones para poder entender la cuestión de forma más amplia y las acciones que se llevan a cabo en otras organizaciones que enfrentan, muchas veces, problemas similares. Para eso se referenciarán algunas organizaciones que se utilizaron como apoyo para el desarrollo del presente trabajo.

Royal Opera House (ROH); Londres, Inglaterra

Sitio Web: <https://www.roh.org.uk/>

Inscrita en el registro de organizaciones de caridad, para facilitar el acceso de los patrocinadores y aportes estatales, esta organización cuenta con su sala en Covent Garden y ofrece no sólo ópera y ballet sino además cuenta con un espacio de gastronomía y gift shop⁹⁷. El Arts Council England aporta el 22% de los ingresos de la organización, pero esta cifra se está reduciendo en forma gradual (aunque sostenida)⁹⁸.

En los últimos años incorporó partners corporativos, como por ejemplo Opus Arte⁹⁹, que es su plataforma de producción y distribución, además de actividades diferenciadas para alcanzar ingresos y segmentos distintos, como la curiosa iniciativa Twitter Opera Project¹⁰⁰, la incorporación de programas al mediodía¹⁰¹, informales¹⁰² u orientados a las familias¹⁰³, visitas de backstage¹⁰⁴, ensayos abiertos¹⁰⁵, etc.

⁹⁷ <https://www.roh.org.uk/visit-us>

⁹⁸ *Facilitating Public Access to the Arts: Applying the Motivation, Opportunity, and Ability Framework to the Case of the UK Royal Opera House (Park, Yoon; Journal of Arts & Humanities, Volume 06, Issue 07, 2017)*

⁹⁹ <http://www.opusarte.com/>

¹⁰⁰ <https://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/6004758/The-Twitter-Opera-new-Royal-Opera-House-production-in-tweets.html>

¹⁰¹ <https://www.roh.org.uk/tickets-and-events/live-at-lunch-details>; <https://www.roh.org.uk/tickets-and-events/recitals-at-lunch-details>

¹⁰² <https://www.roh.org.uk/tickets-and-events/roh-late-details>

¹⁰³ <https://www.roh.org.uk/tickets-and-events/opera-dots-details>

¹⁰⁴ <https://www.roh.org.uk/tickets-and-events/backstage-tour-details>

¹⁰⁵ <https://www.roh.org.uk/tickets-and-events/friends-rehearsals-details>

Opéra de Montréal (OdM); Montreal, Canadá

Sitio Web: <https://www.operademontreal.com/>

Esta organización funciona en una sala estatal (Place des Arts) y sus actividades se limitan a la temporada de ópera. Instituyó lo que denominan el “círculo de gobernanza”, donde incluye a sus donantes y sponsors mayores, junto a miembros importantes de la sociedad, para decidir la estrategia y los planes de acción¹⁰⁶.

Además del programa principal de títulos y programas reducidos (conciertos), ofrece talleres y conferencias para difundir la ópera¹⁰⁷. Pensando en una gran variedad de segmentos, pone a disposición oferta de tickets para todos los gustos¹⁰⁸, inclusive tiene una oferta especial a quienes asisten por primera vez¹⁰⁹ y, para invitar a conocer sobre el arte, generó contenidos específicos en lo que denomina el espacio Discover¹¹⁰, como Opera 101 (con todo lo que hay que saber de ópera), una playlist con las mejores arias¹¹¹ y hasta podcasts¹¹². Además, incluyen en su oferta paquetes de experiencias, como el *Toqué! Evening*¹¹³.

En el ámbito de la educación en general, OdM tiene su propia residencia artística¹¹⁴ y produce actividades de divulgación de un gran espectro¹¹⁵.

Metropolitan Opera; Nueva York, EEUU.

Sitio Web: <https://www.metopera.org/>

Esta organización es una de las más afamadas y tiene su sala en una de las ciudades más grandes y cosmopolitas del mundo. Tal es su magnitud, que desde ella se diseñó y gestó la Tessitura Network¹¹⁶, que consta de un software de gestión de artes¹¹⁷

¹⁰⁶ *Opéra de Montréal: An Inspiring Turnaround (Haro, Normandin; International Journal of Arts Management; Fall 2009)*

¹⁰⁷ <https://www.operademontreal.com/en/shows/lets-talk-opera>

¹⁰⁸ <https://www.operademontreal.com/en/tickets>

¹⁰⁹ <https://www.operademontreal.com/en/tickets/tickets/my-first-time>

¹¹⁰ <https://www.operademontreal.com/en/discover>

¹¹¹ <https://www.operademontreal.com/en/operas-most-beautiful-arias>

¹¹² <https://www.operademontreal.com/en/discover#podcasts>

¹¹³ <https://www.operademontreal.com/en/support/corporate>

¹¹⁴ <https://www.operademontreal.com/en/atelier-lyrique>

¹¹⁵ <https://www.operademontreal.com/en/schools-0> ; <https://www.operademontreal.com/en/community>;
<https://www.operademontreal.com/en/diversity-and-inclusion>

¹¹⁶ <https://www.tessituranetwork.com/>

¹¹⁷ *A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management (Ravanas; International Journal of Arts Management; Spring 2007)*

(boletería, fundraising, etc.) que trasciende el mundo de la ópera y se aplica en variadas actividades relacionadas a la cultura (museos, etc.).

Además de las presentaciones tradicionales, ha incorporado las transmisiones en alta definición de títulos¹¹⁸ que se muestran en cines de todo el mundo y tiene un reconocido gift shop¹¹⁹.

Ofrece los abonos y la boletería de formato tradicional, pero incluye una interesante propuesta de armar la temporada a gusto del asistente¹²⁰. Además, se pueden realizar tours y visitas especiales¹²¹, ha puesto a disposición una gran cantidad de contenido en línea, incluyendo material para nuevas audiencias¹²² y brinda experiencias específicas para colegios¹²³.

Opera Australia; Australia.

Sitio Web: <https://opera.org.au>

Esta organización promueve la ópera de Australia en sus dos salas propias, Sydney Opera House y Arts Center Melbourne, y además se presenta en salas comunitarias más pequeñas a lo largo del país, implementando giras de presentaciones.

Por su alcance nacional, Opera Australia tiene apoyo del gobierno central del país y de las regiones que lo conforman. Según indica su último reporte¹²⁴, el 23% del ingreso es apoyo estatal, el 54% de sus ingresos provienen de la boletería, y el 23% restante entre patrocinios y otros ingresos relacionados.

En el caso de las salas propias, se ofrecen tours¹²⁵, incluyendo una experiencia de fin de semana completo¹²⁶ o la de ser una estrella del espectáculo¹²⁷ y un curioso programa especial para quien no tiene con quien ir (pero quiere charlar con alguien en los intervalos...)¹²⁸.

¹¹⁸ <https://www.metopera.org/season/in-cinemas/>

¹¹⁹ <https://www.metoperashop.org/>

¹²⁰ <https://www.metopera.org/season/tickets/create-your-own-series/>

¹²¹ <https://www.metopera.org/visit/tours/>

¹²² <https://www.metopera.org/visit/what-to-expect/>

¹²³ <https://www.metopera.org/discover/education/>

¹²⁴ https://opera.org.au/aboutus/opera_australia/annual_reports

¹²⁵ <https://opera.org.au/whatson/events/the-opera-centre-tour-sydney-2019>

¹²⁶ <https://opera.org.au/buytickets/the-ultimate-opera-weekend>

¹²⁷ <https://opera.org.au/buytickets/walk-on-role>

¹²⁸ <https://opera.org.au/buytickets/opera-for-one>

Como otras organizaciones, incluye guías para los que desean iniciarse en el género¹²⁹ y, además de los abonos, con su variedad, ofrece disponibilidad de tickets muy económicos¹³⁰, vales de regalo¹³¹ y una red de intercambio¹³².



Universidad de
San Andrés

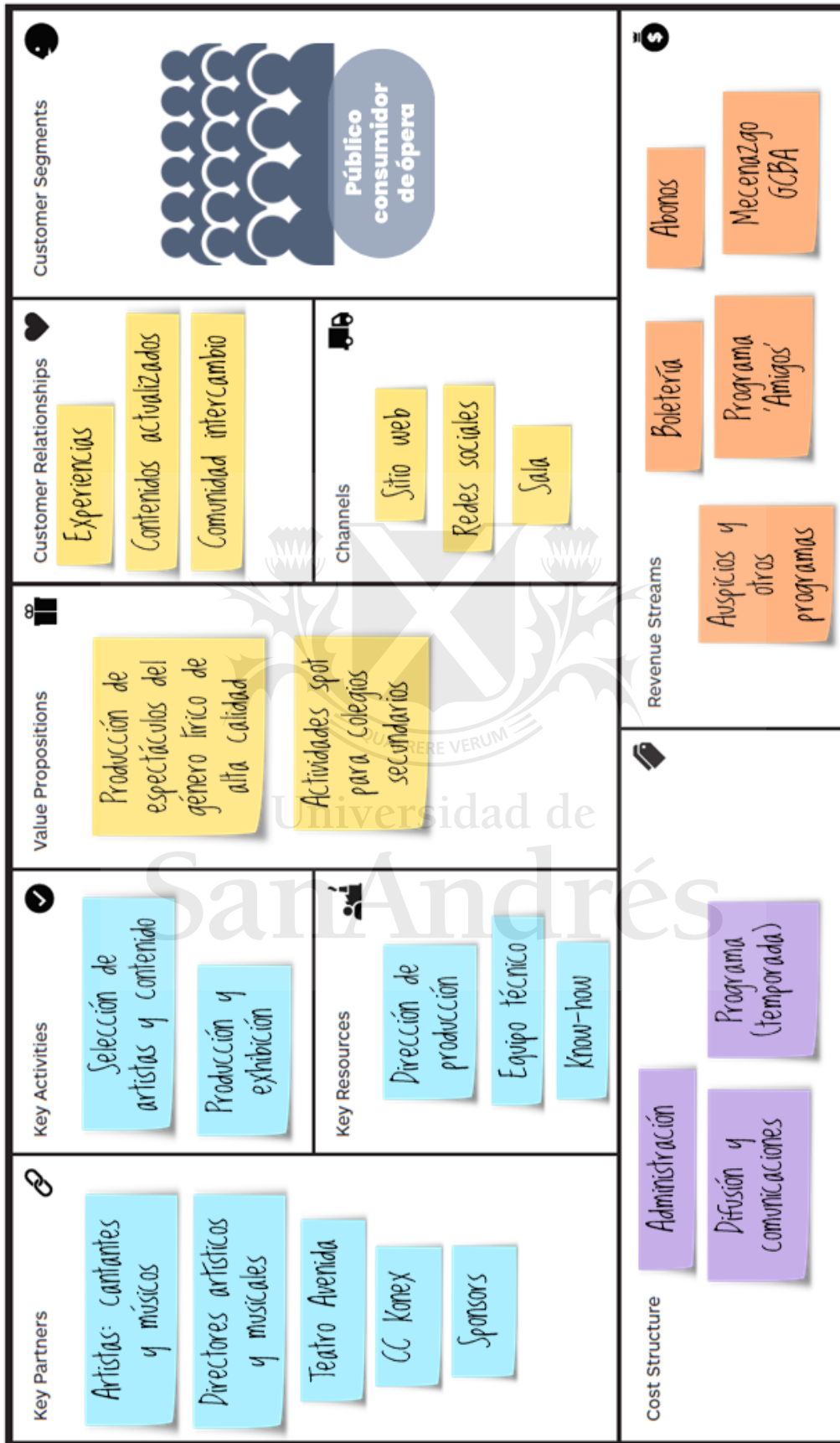
¹²⁹ <https://opera.org.au/ultimate-guide>

¹³⁰ <https://opera.org.au/buytickets/twenty-dollar-tickets>

¹³¹ <https://opera.org.au/buytickets/gift-vouchers>

¹³² <https://opera.org.au/buytickets/exchange-tickets>

Anexo A – Detalle de Business Model Canvas (hoy)



copyright Strategizer AG

Anexo B – Detalle de costo de un título

Detalle de costos de un título de ópera por categoría, con valores en pesos, ajustados a valores de 2018 como se muestran en el balance de Juventus Lyrica correspondientes a los años 2017 y 2018. La información corresponde a las temporadas 2016 a 2018 y en todos los casos, las funciones fueron llevadas a cabo en el Teatro Avenida (ver Anexo C – Teatro Avenida).

Título	La Viuda Alegre	Orfeo y Euridice	Madama Butterfly
Año	2016	2016	2016
Director Musical	A. Dos Santos	H. Schwartzman	A. Russo
Director Escénico	A. D'Anna	M. Jaunarena	A. D'Anna
Alquiler de sala	\$295.291	\$295.291	\$295.291
Cantantes/coro *	\$650.058	\$381.758	\$761.482
Músicos/orquesta *	\$709.960	\$613.163	\$685.827
Ambientación **	\$707.517	\$917.016	\$796.368
Dirección y producción ejecutiva	\$116.345	\$118.116	\$131.405
Personal técnico auxiliar	\$350.639	\$349.970	\$288.699
Difusión y prensa	\$243.862	\$242.619	\$277.521
Otros gastos operativos	\$196.658	\$287.817	\$198.962
Total	\$3.270.330	\$3.205.751	\$3.435.554

* Incluye aportes sindicales.

** Incluye todos los elementos de la ambientación: sonido, iluminación, escenografía, vestuario, maquillaje, etc.

Título	Norma	Turandot	Conde Ory
Año	2017	2017	2017
Director Musical	H. Sánchez Arteaga	A. Russo	H. Schwartzman
Director Escénico	F. Sanguinetti	A. D'Anna	M. Jaunarena
Alquiler de sala	\$413.408	\$516.760	\$413.408
Cantantes/coro *	\$825.656	\$1.437.979	\$810.431
Músicos/orquesta *	\$997.730	\$852.624	\$878.034
Ambientación **	\$1.258.225	\$1.211.802	\$1.157.322
Dirección y producción ejecutiva	\$250.998	\$190.463	\$193.416

Título	Norma	Turandot	Conde Ory
Personal técnico auxiliar	\$452.283	\$618.660	\$448.329
Difusión y prensa	\$425.924	\$703.974	\$212.436
Otros gastos operativos	\$323.514	\$495.074	\$627.040
Total	\$4.947.738	\$6.027.335	\$4.740.416

* Incluye aportes sindicales.

** Incluye todos los elementos de la ambientación: sonido, iluminación, escenografía, vestuario, maquillaje, etc.

Título	El Murciélago	Gianni Schicci	Hamlet
Año	2018	2018	2018
Director Musical	H. Sánchez Arteaga	A. Russo	H. Schwartzman
Director Escénico	A. D'Anna	A. D'Anna	M. Jaunarena
Alquiler de sala	\$464.640	\$392.515	\$361.046
Cantantes/coro *	\$1.014.056	\$688.928	\$430.967
Músicos/orquesta *	\$997.181	\$875.770	\$722.823
Ambientación **	\$972.433	\$570.360	\$654.263
Dirección y producción ejecutiva	\$174.195	\$212.215	\$145.581
Personal técnico auxiliar	\$471.154	\$424.429	\$295.650
Difusión y prensa	\$467.733	\$389.361	\$364.820
Otros gastos operativos	\$302.022	\$315.436	\$233.672
Total	\$4.863.413	\$3.869.015	\$3.208.822

* Incluye aportes sindicales.

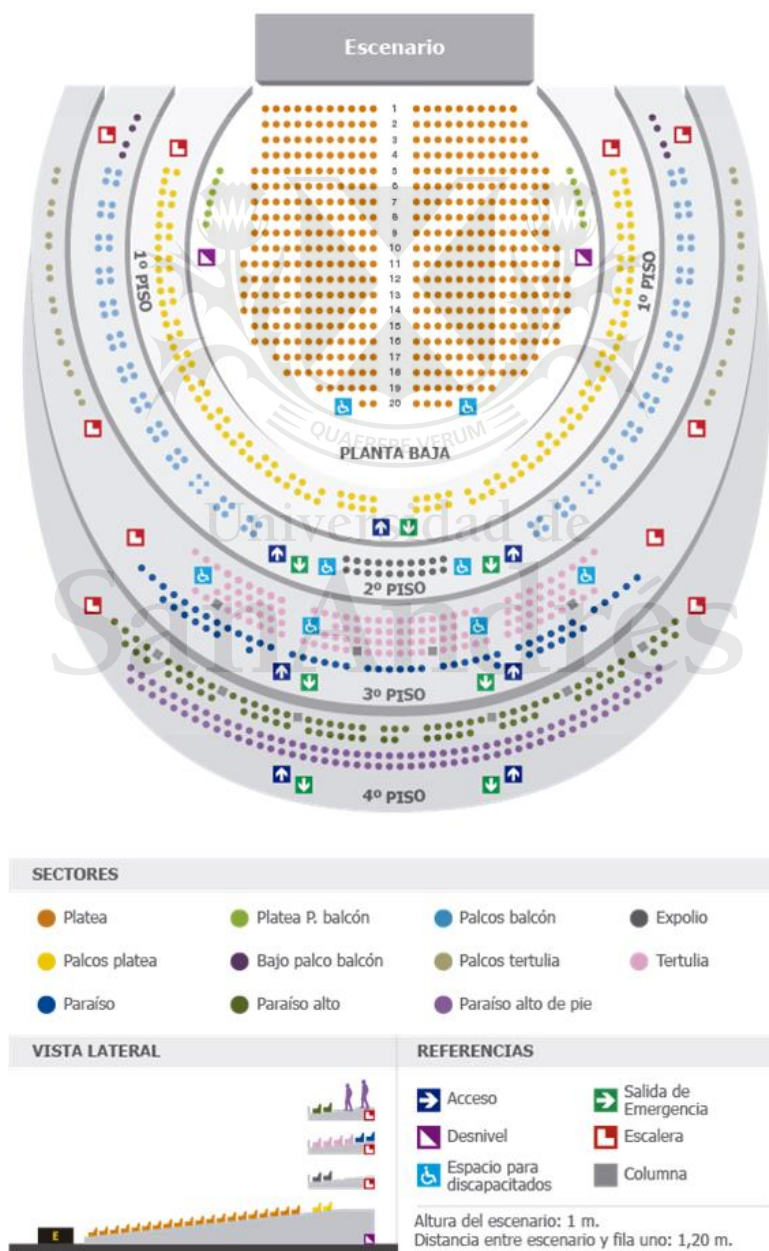
** Incluye todos los elementos de la ambientación: sonido, iluminación, escenografía, vestuario, maquillaje, etc.

Con los datos anteriores, puede considerarse que un título promedio tiene un costo de **\$ 4.2 millones**. El agregado de funciones adicionales permite lograr ahorros del orden del 25%, dados principalmente por la ambientación que se puede reutilizar.

Anexo C – Teatro Avenida

El teatro "de la Avenida" como se lo llamó en un principio, comenzó a levantarse en noviembre de 1906. El 3 de octubre de 1908 se inauguró con "El castigo sin venganza" de Lope de Vega. El teatro ha sido tradicional sede de compañías españolas, de zarzuela, teatro y ópera en su emplazamiento en el número 1222 de la Avenida de Mayo del barrio Montserrat en la Ciudad de Buenos Aires. Tiene capacidad para 1.100 espectadores.

El siguiente es el plano de ubicaciones del teatro:



La siguiente tabla corresponde a la lista de precios de la temporada 2018 por función, por ubicación y momento de adquisición (abonos o boletería):

- Surge de la tabla de abonos de temporada publicada por JL para la temporada 2018.
- Nuevos abonos: antes del inicio de la temporada y con la publicación del programa, pueden acceder este abono aquellos que nunca han adquirido uno y disfrutar de una función de cada uno de los títulos que se presentan, reservando la ubicación deseada al momento de la adquisición. Los abonos tienen un plazo de adquisición limitado (sólo entre diciembre y marzo), pero tienen la posibilidad de entrar en el sistema de intercambio de entradas que se ofrece de manera exclusiva.
- Abono anual - Renovación: es como el abono anterior, pero con una bonificación en el precio por recurrencia.
- Boletería (spot): adquisición de tickets puntuales para la función, con un precio superior a lo que posibilita el abono y para las ubicaciones remanentes luego de los abonos. Se considera un 35% por sobre el valor del abono.
- Abono Jóvenes: es una medida promocional para jóvenes menores de 45 años, donde el abono anual queda bonificado en un 25%. No está contemplado en la tabla siguiente y no se considera en el cálculo promedio.

Ubicación		Precio nuevos abonos	Precio renovación (abono)	Precio general (boletería) (Nota 1)	Cantidad localidades disponibles (Nota 2)
Platea (Filas 1 a 5)	■	\$1.700	\$1.534	\$2.295	113
Platea (Filas 6 a 16)	■	\$2.034	\$1.934	\$ 2.746	289
Platea (Filas 17 a 20)	■	\$1.800	\$1.634	\$2.430	62
Palco Platea (Palcos 1 a 4)	■	\$1.200	\$1.134	\$1.620	20
Palco Platea (Palcos 5 a 10)	■	\$1.700	\$1.534	\$2.295	30
Palco Platea (Palcos 11 a 26)	■	\$2.034	\$1.934	\$2.746	86
Palco Bajo (Palcos 1 a 6)	■	\$1.034	\$934	\$1.396	24

Ubicación		Precio nuevos abonos	Precio renovación (abono)	Precio general (boletería) (Nota 1)	Cantidad localidades disponibles (Nota 2)
Palco Bajo (Palcos 7 a 14)	■	\$1.200	\$1.134	\$1.620	32
Palco Bajo (Palcos 15 a 26)	■	\$1.800	\$1.634	\$2.430	48
Tertulia	■	\$1.200	\$1.134	\$1.620	118
Palco Tertulia (Palcos 1 a 16)	■	\$800	\$734	\$1.080	32
Expolio	■	-	-	\$2.430 (Nota 3)	20
Paraíso	■	-	-	\$800 (Nota 4)	56
Paraíso Alto	■	-	-	\$500 (Nota 5)	82
Paraíso de Pie	■	-	-	\$250 (Nota 6)	100

Nota 1: No se disponen datos de los montos, usualmente es un 35% por encima del monto del precio de abono, cuando aplique abono en la ubicación, sino se estima por la ubicación relativa del sector con los datos disponibles.

Nota 2: No tiene disponible venta por abono. Se asume, por su ubicación, que su precio es el mismo que los Palcos Bajos traseros (15 a 26).

Nota 3: No tiene disponible venta por abono. Se asume, por su ubicación, que su precio es un 65% del precio de Palco Tertulia (1 a 16).

Nota 4: No tiene disponible venta por abono. Se asume, por su ubicación, que su precio es un 65% del precio de Paraíso.

Nota 5: No tiene disponible venta por abono. Se asume, por su ubicación, que su precio es un 65% del precio de Paraíso Alto.

Dados estos valores, variedad de localidades y capacidad, los precios de venta promedio ponderados por función, para cada tipo de compra, resultan ser:

Tipo de compra	Precio
Boletería	\$1.958
Abono (nuevo)	\$1.708
Abono (renovación)	\$1.596

Finalmente, considerando además que el 46% de las ubicaciones se vende por boletería, y el resto mediante abonos, donde un 10% corresponde a abonos nuevos, se puede pensar en un precio de venta promedio ponderado por función que resulta ser de **\$1.818**.

Ocupación de sala y ticket promedio

El Teatro Colón, en el año 2017, totalizó 414.884 asistentes en 210 funciones¹³³, de las cuales 42 fueron de funciones de ópera¹³⁴, eso significaría que un 20% de las presentaciones fueron de este género y se podría asumir muy aproximadamente que los asistentes siguieron esa proporción, por lo cual el teatro más prestigioso del país contaría con un promedio de 2.000 asistentes por función de ópera. Con la misma línea de razonamiento que la aplicada para el Teatro Colón, puede decirse que JL convoca unos 1.000 asistentes por función (considerando la temporada 2018, con unos 12.000 asistentes en total).

Dado que el Teatro Avenida tiene una capacidad de 1.100 espectadores, mientras que el Teatro Colón unos 3.000, se observa que JL fue más eficiente en términos de porcentaje de utilización de capacidad disponible en la sala (un 91% versus un 67%). Se asume, a los fines de este trabajo, que ese nivel de ocupación puede ser sostenido (o mejorado) en el tiempo.

Dada esta asistencia anual y los ingresos anuales debido a boletería y abonos (unos \$15 millones), puede concluirse que el ticket promedio para el año 2018 es de **\$1.270** aproximadamente.

La diferencia entre este precio promedio y aquel ponderado obtenido anteriormente puede deberse al mix de tickets (ubicaciones y tipo de adquisición) considerados en las estimaciones.

¹³³ Fuente: Anuario Estadístico 2017 | Ciudad de Buenos Aires (Dirección General de Estadística y Censos; Ministerio de Economía y Finanzas GCBA; 2016)

¹³⁴ Fuente: Programa de eventos – Rubro: Ópera (Teatro Colón; 2017)

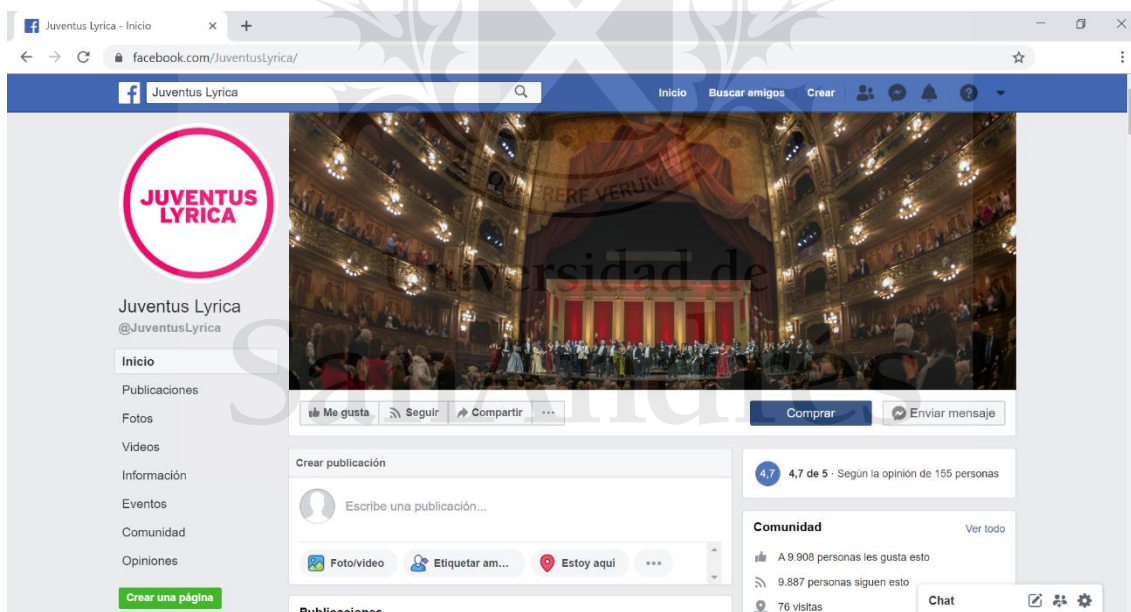
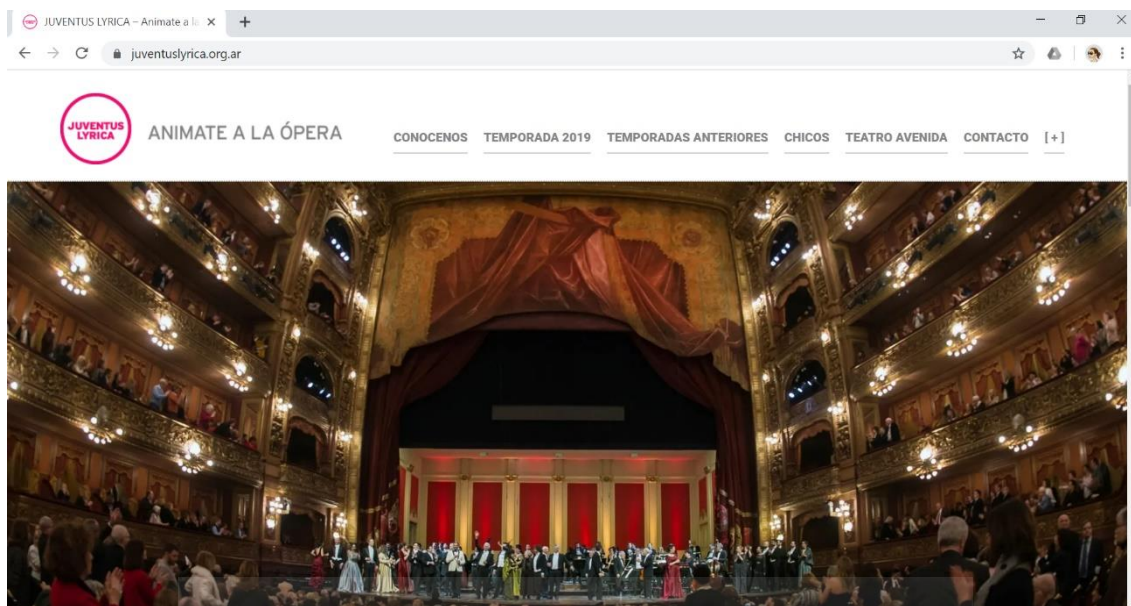
Anexo D – Programa ‘Amigos’

Juventus Lyrica ofrece este programa de patrocinio para particulares (ver <https://www.juventuslyrica.org.ar/amigos/>).

El monto aportado constituye un paquete fijo y, en una forma de contraprestación, se ofrecen una serie de beneficios, dependiendo del monto aportado. Para la temporada 2018, el programa ‘Amigos’ contaba con los siguientes paquetes disponibles:

Paquete	Monto	Beneficios
Overture	\$220 por mes ó \$2.200 en un pago	Mención en la web y programas de mano.
Atto Primo	\$375 por mes ó \$3.750 en un pago	Beneficios anteriores + <ul style="list-style-type: none"> • Invitación para 1 persona al cóctel de las óperas. • Descuento en entradas para espectáculos fuera de temporada.
Atto Secondo	\$760 por mes ó \$7.600 en un pago	Beneficios anteriores + <ul style="list-style-type: none"> • Invitación para 2 personas al cóctel de las óperas. • Dos entradas para los ensayos generales de la temporada.
Atto Terzo	\$1.540 por mes ó \$15.400 en un pago	Beneficios anteriores + <ul style="list-style-type: none"> • Invitación para 4 personas al cóctel de las óperas. • Invitación a las audiciones en las que se eligen a los futuros artistas (solicitando visita).
Gran Finale con Tutti	\$2.950 por mes ó \$29.500 en un pago	Beneficios anteriores + <ul style="list-style-type: none"> • Dos entradas para una de las óperas. • Cuatro pases para conocer a los artistas y el backstage (solicitando visita).

Anexo E – Presencia online de Juventus Lyrica



Juventus Lyrica (@juventuslyrica) x +

instagram.com/juventuslyrica/

Instagram








Buscar

Iniciar sesión Registrarte

juventuslyrica Seguir

595 publicaciones 3,278 seguidores 1,331 seguidos

Juventus Lyrica
Asociación civil sin fines de lucro que trabaja promoviendo artistas jóvenes y desarrollando un espacio para disfrutar la ópera

 Día de la Ó...
  Trabajando
  Backstage
  Premios Ko...
  20 años
  ¡Animate!
  Vení al Colón

Juventus Lyrica (@JuventusLyrica) x +

twitter.com/juventuslyrica

Inicio Momentos

Buscar en Twitter

LA FLAUTA MÁGICA JULIO / AGOSTO TEATRO AVENIDA




Juventus Lyrica

Tweets 1.628 Siguiendo 2.807 Seguidores 1.954 Me gusta 961 Listas 1 Seguir

Juventus Lyrica @JuventusLyrica

Nacimos en 1999, con la idea de crear un espacio de formación y experimentación para trabajar en profundidad el género lírico

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

Juventus Lyrica @JuventusLyrica · 9 sept.
Queremos invitar a todo nuestro público a la #ceremonia de los #PremiosKonex. Juventus Lyrica participa en las categorías régisseur (Ana D'Anna) y entidades musicales.
#Mañana #martes 19 h. en la Facultad de Derecho, UBA

¿Quieres aprovechar todas las funciones nuevas de Twitter?

Anexo F – Análisis del segmento

Experimento de interés

Partiendo de la premisa que devuelve la encuesta nacional de consumos culturales, donde se indica que la falta de interés es el principal motivo para no asistir a recitales (48,1% de aquellos que no asisten indicaron esto¹³⁵), se diseña un esquema que pueda responder la pregunta del interés que pueda tener el segmento target en el género lírico como una opción de actividad de esparcimiento.

Hipótesis: ¿Cuál es el nivel de interés en la ópera del segmento?

Métrica: Se considera que hay interés si al menos el 50% visitan la landing page y rellenan el formulario.

Para llevar a cabo el experimento, se diseñó una campaña por correo (mailing) donde se invitaba a acceder a una landing page determinada¹³⁶. La acción final de interés (CTA; call-to-action) se consideró contra el envío del formulario que aparece en el sitio.

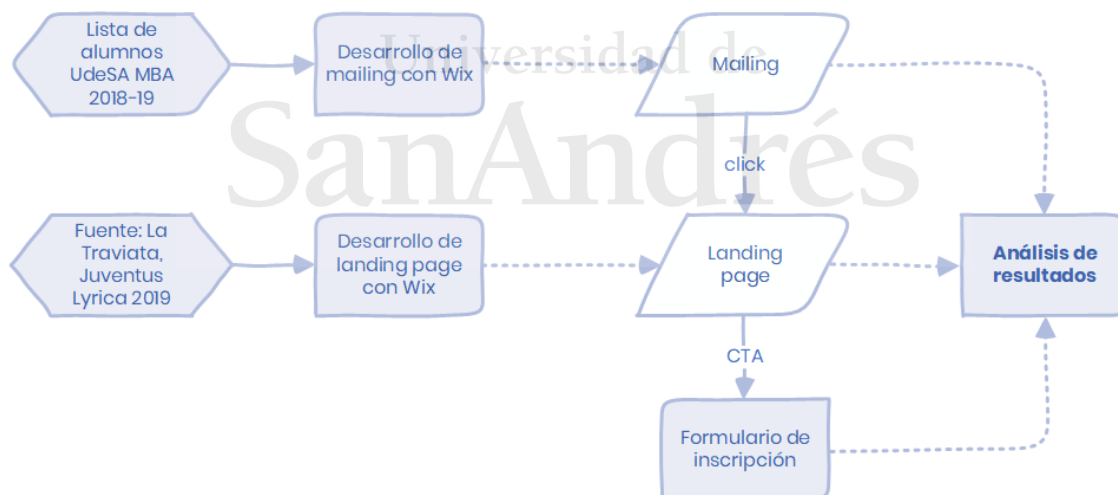


Figura 14 - Workflow propuesto para el experimento.

¹³⁵ Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2017)

¹³⁶ La landing page diseñada se puede encontrar en: <https://ayudajl2019.wixsite.com/invitacion>

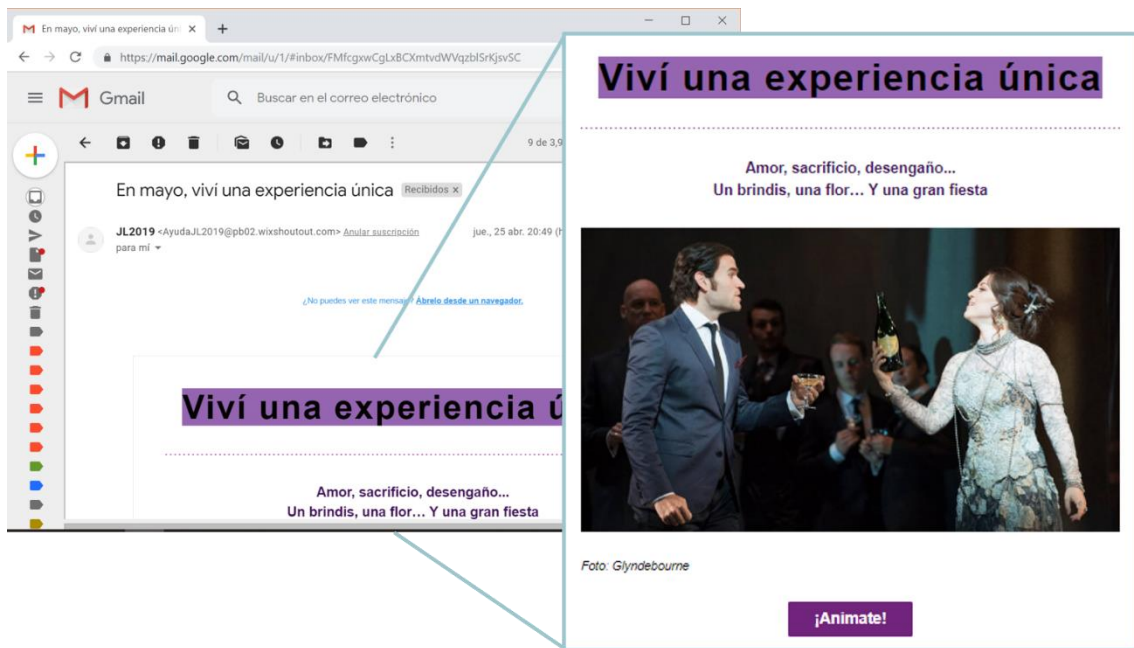


Figura 15 - Correo diseñado para el experimento.

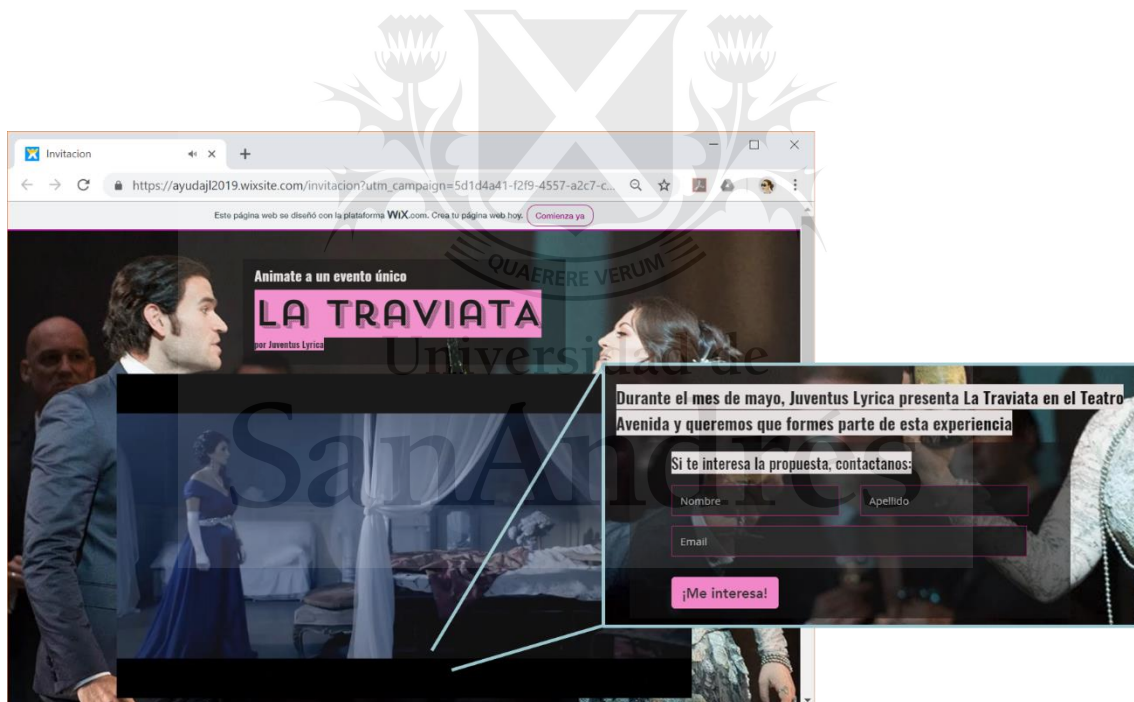


Figura 16 - Detalle de la landing page diseñada para el experimento.

Resultados obtenidos y conclusiones

Se pueden resumir los resultados y las conclusiones en los siguientes puntos principales:

- Aproximadamente la mitad de los correos fueron abiertos y, de ellos, el 90% tuvieron un clic hacia la landing page.

- El formulario de la landing page fue completado por el 13% del total de correos enviados. Por lo tanto, se puede decir que el nivel de interés del segmento asciende a este valor y de acuerdo con la métrica establecida: NO hay interés específico.
- Este nivel de interés está en línea con las estadísticas que indican que sólo un 12% de la población entre 30 y 49 años asistió alguna vez a la ópera¹³⁷.

Entrevistas personales

Se realizaron entrevistas uno a uno, con formato abierto, a individuos dentro del segmento de interés que manifestaron tener contacto con la ópera. Sobre un total de seis entrevistas, se obtuvieron las siguientes impresiones:

- La recomendación de los espectáculos la reciben de amigos y familiares.
- El conocimiento de la ópera viene desde la infancia (familia/escuela). Un tercero los introdujo, no fue un descubrimiento individual.
- Le interesaría ampliar la propuesta de lo que significa la ópera (que no sólo sea la representación).
- Estaría dispuesto a ampliar la experiencia tradicional con propuestas asociadas (antes o después de un espectáculo, por ejemplo).
- El no asistir muchas veces no es cuestión de dinero sino de tiempo, algunas presentaciones son muy largas y puede aceptar que se adapten para acortarlas.
- Consume ópera en vivo o por medios digitales (Spotify/YouTube).

Cuando se consultó sobre lo que le gusta o le gustaría de la ópera especialmente, las respuestas giraron en torno a los siguientes ítems:

- Que sea un “momento tradicional” (modernizar sin modificar).
- La emoción que genera el espectáculo como tal.
- Descubrir cosas nuevas o sorprenderse.
- Entender más de que se trata (y los subtítulos ayudan...).
- Estar más informado sobre los eventos y las historias.

¹³⁷ Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales (Secretaría de Cultura de la Nación; 2013)

Encuesta de consumo cultural

Se construyó una encuesta que fue distribuida como un link con acceso a un formulario de Google, con foco en el segmento target.

El link de acceso a la encuesta es:

<https://forms.gle/Q7fMN6XB79FgZxNH9>

La encuesta constaba de una porción general para capturar detalles de acceso a actividades culturales y luego una porción específica para cada caso según consuma o no ópera. De esta encuesta participaron 26 personas.



Figura 17 - Encuesta de consumo cultural

Resultados obtenidos y conclusiones

Se pueden resumir los resultados y las conclusiones en los siguientes puntos principales:

- El 54% de los encuestados nunca consumió contenidos de ópera. De ellos, el 88% indicó que estaría dispuesto a ir si alguien lo invita.
- De los que consumen ópera, si bien la mayoría indica que prefieren verla en vivo, la mitad indicó que puede hacerlo además de forma online.
- La mayoría indicó que se entera de los eventos de interés por recomendaciones de ciertas personas (amigos, familiares o conocidos) y/o por redes sociales. El detalle de las respuestas obtenidas y su distribución se resumen en el Gráfico 8 a continuación.

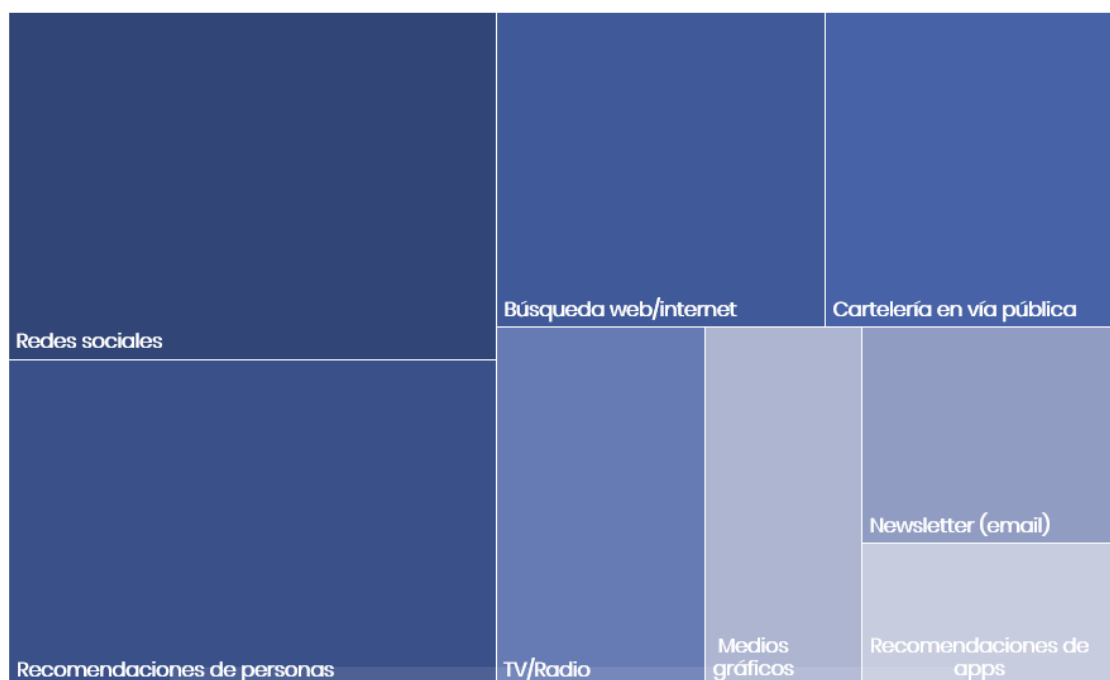


Gráfico 8 - Pregunta: '¿Cómo te enterarás de aquellos eventos culturales que te interesan?'

- Cuando se consultó sobre atributos que pueden asociarse a la ópera, quienes no la consumen dejan entrever el imaginario de la ópera que se mencionó en secciones anteriores, citando el carácter elitista en primer lugar. La exclusividad aparece en ambos grupos, junto a lo tradicional, pero aquellos que no consumen indican una asociación a lo “antiguo”. En el Gráfico 9 se detallan los resultados obtenidos junto a las palabras clave referidas.
- Quienes no consumen ópera indicaron en su mayoría que nunca se les ocurrió hacerlo, además desconocimiento o falta de interés o bien que es algo asociado a “gente mayor”. En el Gráfico 10 se muestra el detalle y distribución de las respuestas obtenidas.
- Cuando se consultó a aquellos que consumen ópera de dónde había surgido esto, la mayoría manifestó que es algo transmitido desde la familia o recomendaciones de amigos que escuchan. El detalle de las respuestas obtenidas y su distribución se encuentran debajo en el Gráfico 11.
- El 83% de los que sí consumen contenidos de ópera indican que le falta algo que modernice de alguna forma la propuesta. Lo que consideran que le falta es: información, difusión, oferta, publicidad, tecnología y participación (del asistente).

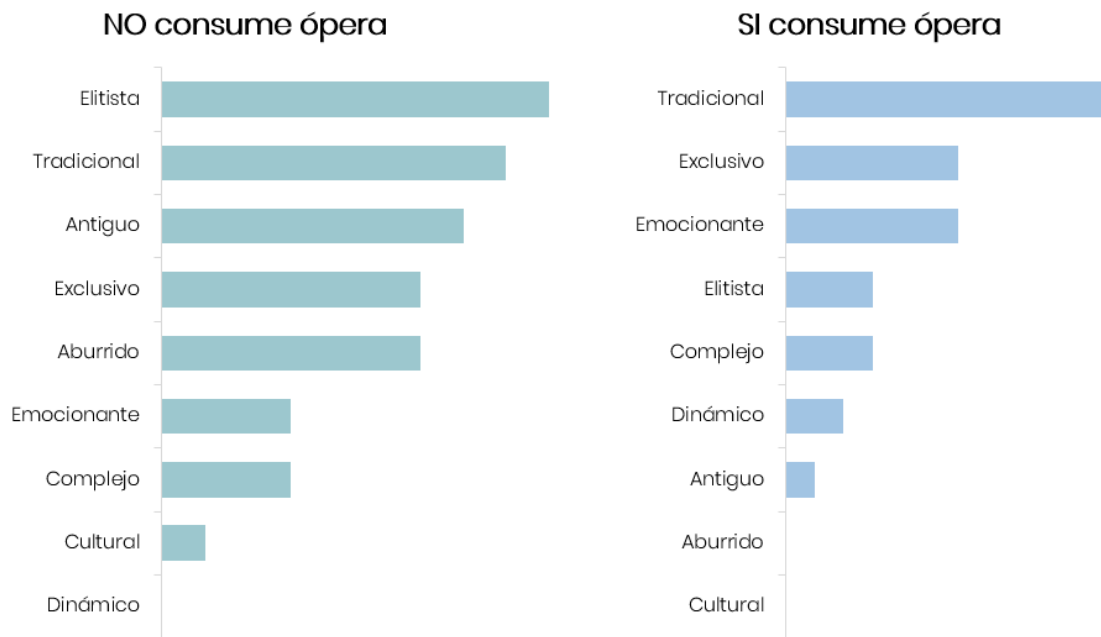


Gráfico 9 - Pregunta: 'Pensando en la ópera, ¿cuál/es de estos atributos crees que le aplican?'

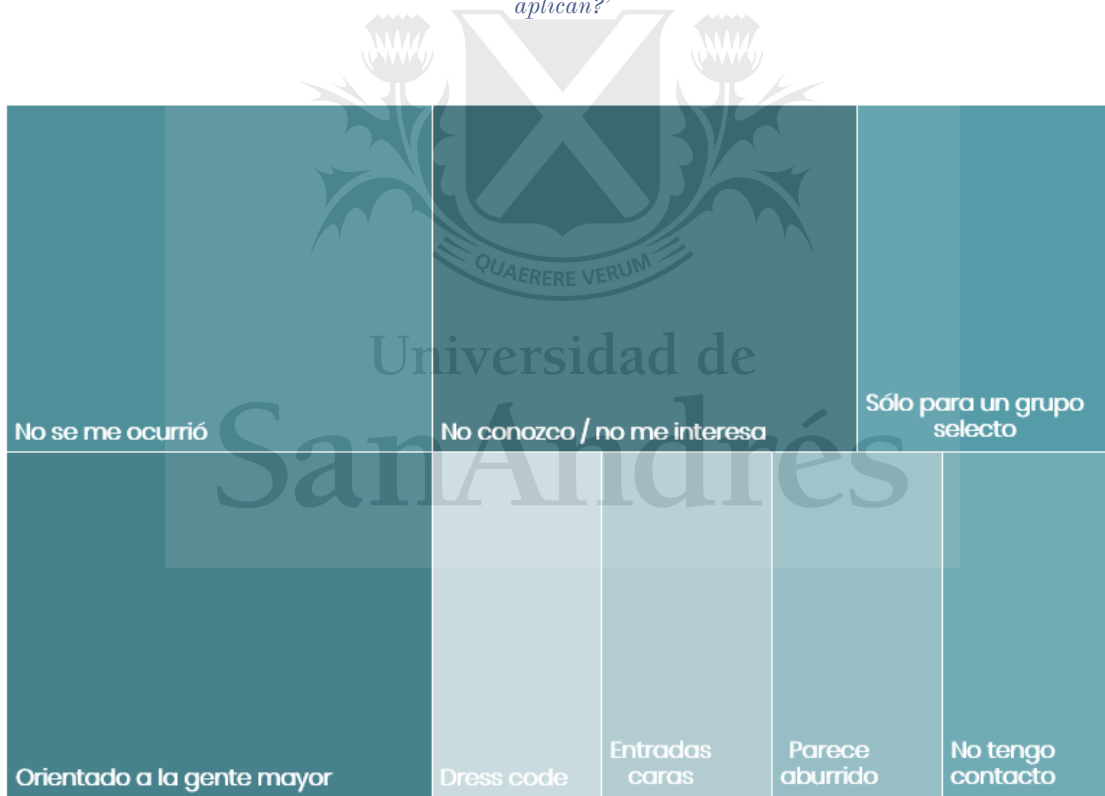


Gráfico 10 - Pregunta: '¿Por qué creés que nunca te acercaste a la ópera?'

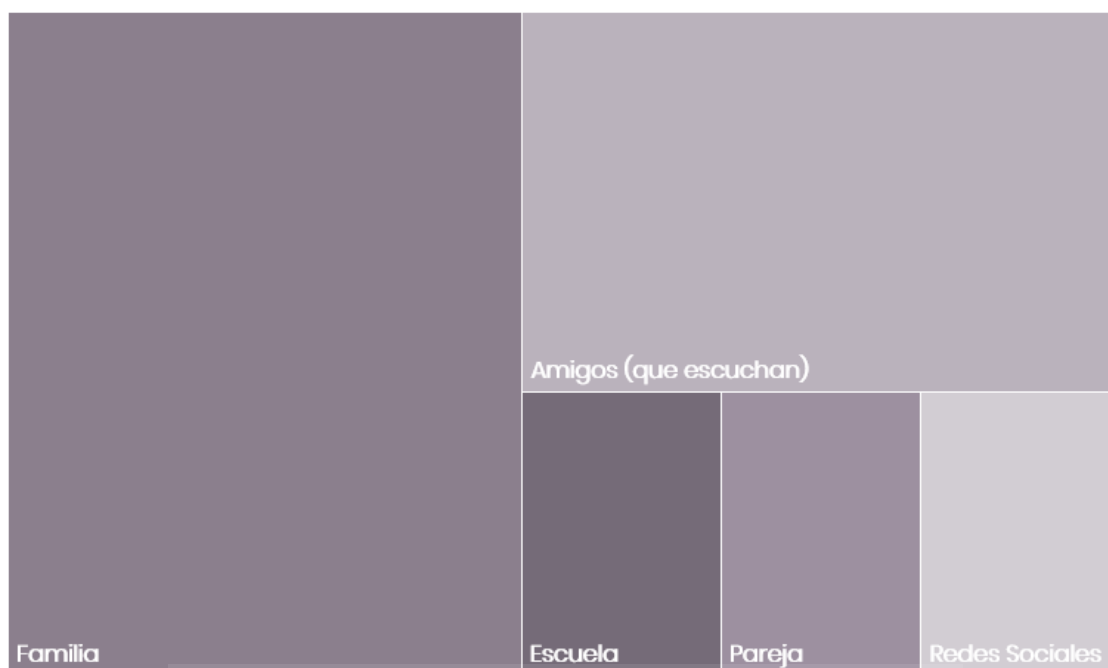


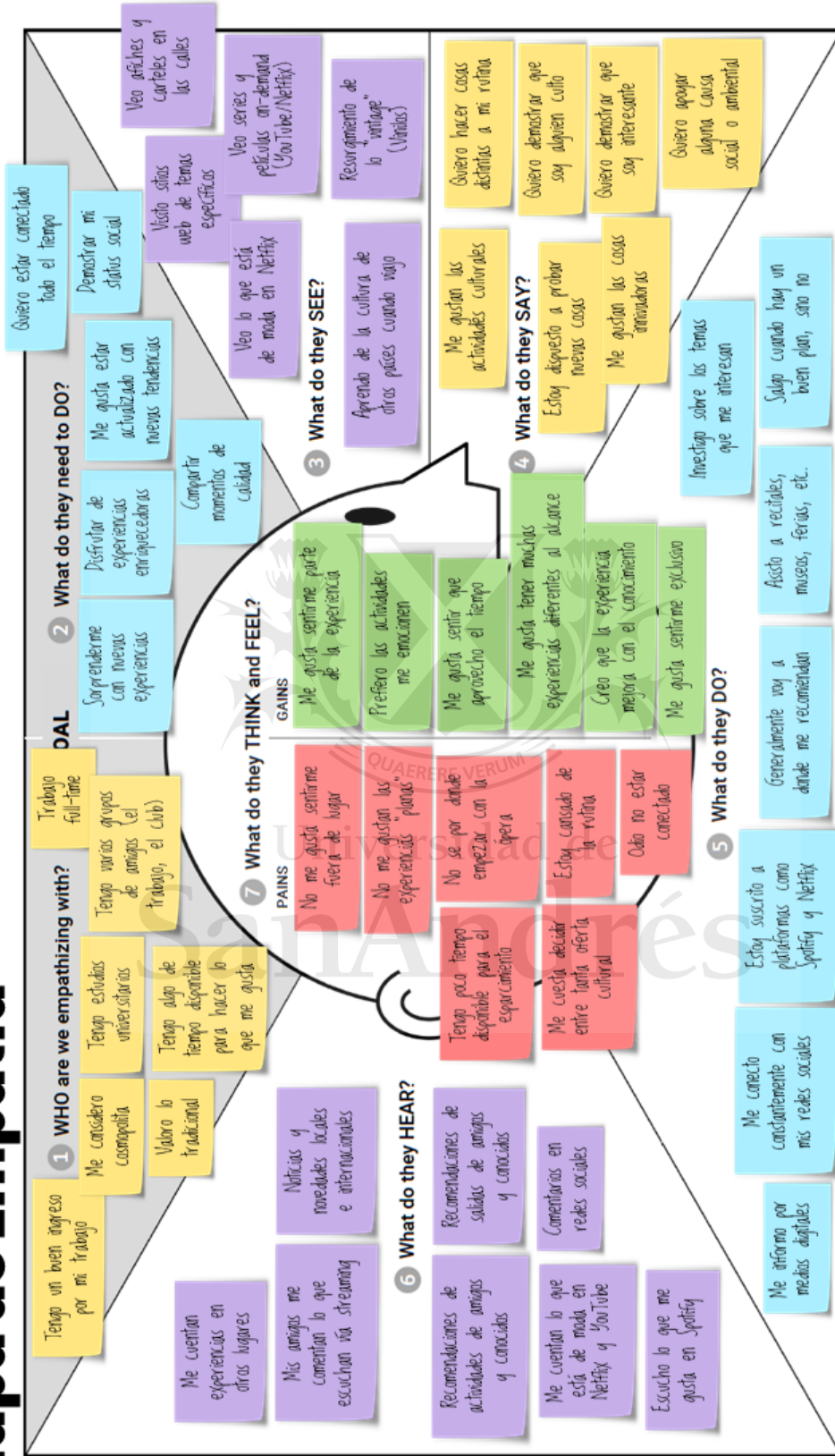
Gráfico 11 - Pregunta: '¿Cómo te acercaste a la ópera?'



Universidad de
San Andrés

Anexo G – Detalle Mapa de empatía

Mapa de Empatía



Anexo H - Detalle Arquetipo de persona

Arquetipo de persona (30-44 años)



Gabriela

NSE alto

36 años

"Life is what happens
to us while we are
making other plans."
— Allen Saunders

Soy contadora pública y trabajo full-time en una consultora. Vivo con mi pareja en la Ciudad de Buenos Aires y no tengo hijos.

Me gusta aprovechar el tiempo libre con distintas actividades, cuanto más diversas, mejor. Prefiero las actividades culturales, como ir al teatro, a conciertos o a museos, y cuando puedo, lo hago con mi pareja o con amigos. Sino, simplemente aprovecho para ver alguna cosa en Netflix o en YouTube. Estoy abierta a sugerencias y a probar cosas nuevas para romper la rutina.

Generalmente el trabajo me consume muchas horas y termino muy cansada, así que trato de aprovechar cada minuto que puedo e intento que sea con actividades que tengan sentido y que me emocionen. Me frustra cuando un espectáculo no es de calidad y me hace sentir que perdí el tiempo.

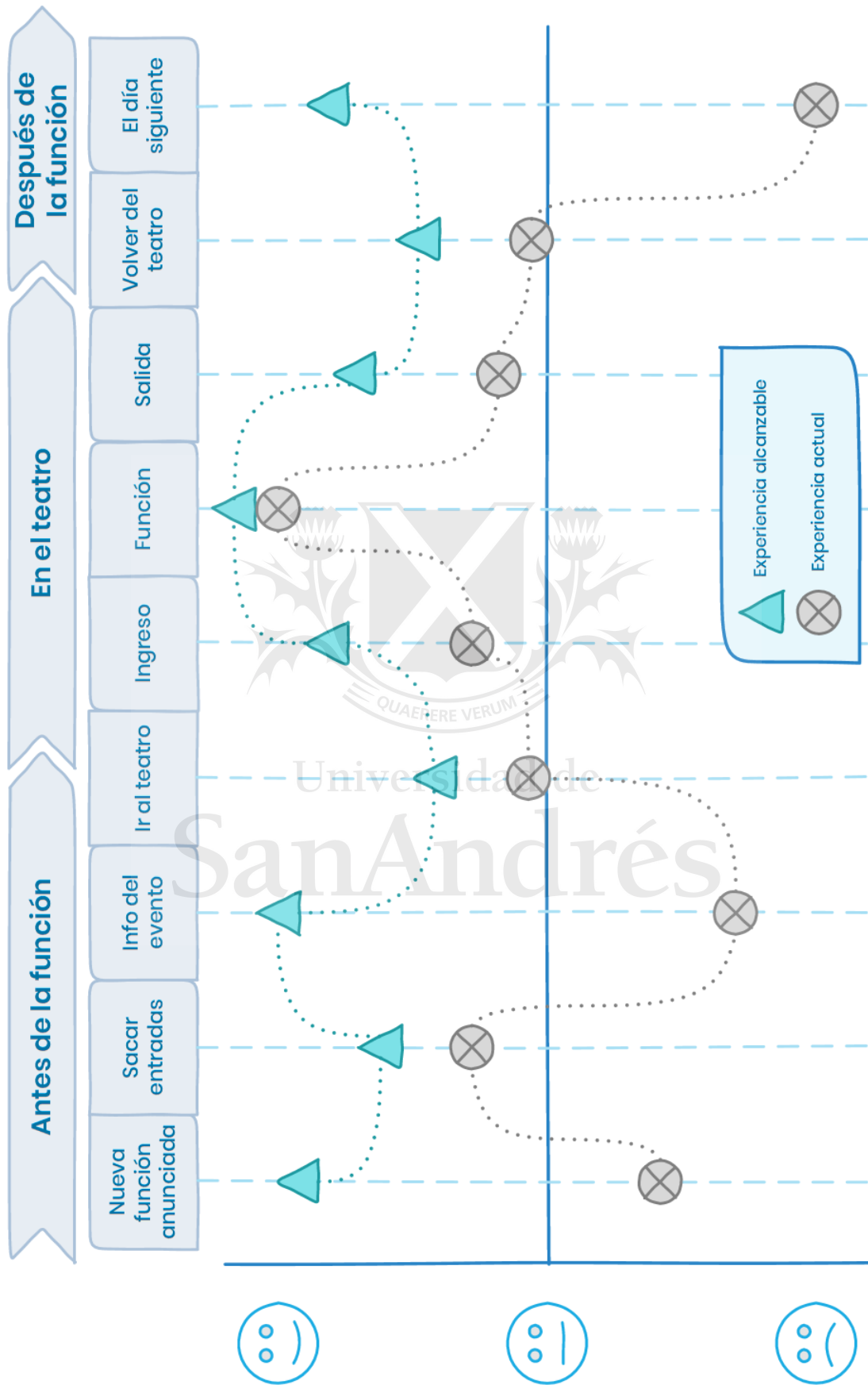
Uso internet para mantenerme informada y comprar cosas. Me parece muy simple y efectivo hacer todo desde un solo lugar y además me actualizo al instante. En redes sigo a varios artistas y amigos, que me recomiendan un montón de lugares para ir, pero no tengo mucho tiempo para postear cosas.

- Sentirme fuera de lugar.
- Sentir que estoy desconectada.
- Tener poco tiempo fuera del trabajo.

- Actividades que me emocionen.
- Sentirme parte de algo.
- Aprovechar el tiempo libre.



Anexo I - Detalle del Customer Journey



Anexo J – Evolución de ingresos y gastos

En la siguiente tabla se detalla el esquema para evaluar el efecto del incremento (diferencia) de audiencia anual, al impactar (negativamente) los ingresos por la quita del Mecenazgo y considerar la inclusión de las actividades de difusión digital y cursos complementarios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento mercado (esperado)	6%	6%	4%	4%	4%
Crecimiento audiencia (esperado)	21%	21%	21%	21%	21%
Audiencia esperada	15240	19355	24194	30243	37804
Títulos	3	3	4	5	6
Diferencia audiencia	3240	4115	4839	6049	7561
Funciones equivalentes (diferencia)	3,2	4,1	4,8	6	7,6
Costo equivalente diferencia audiencia	\$ 2.764.992	\$ 3.542.646	\$ 4.147.488	\$ 5.184.360	\$ 6.566.857
Ingresos por diferencia de audiencia	\$ 4.110.143	\$ 5.220.136	\$ 6.138.575	\$ 7.673.536	\$ 9.591.603
Impacto (negativo) general por Mecenazgo	\$ 5.102.380	-	-	-	-
<i>Campañas fijas</i>	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000	\$ 174.000
<i>Campañas variables (por título)</i>	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 108.000
<i>Recurso (fijo y variable por título)</i>	\$ 142.728	\$ 142.728	\$ 153.850	\$ 164.972	\$ 176.094
TOTAL Adicional gastos campaña	\$ 370.728	\$ 370.728	\$ 399.850	\$ 428.972	\$ 458.094
TOTAL Adicional ingreso por cursos	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
<i>Sala de cursos</i>	\$ 9.920	\$ 9.920	\$ 9.920	\$ 9.920	\$ 9.920
<i>Materiales y catering</i>	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
TOTAL Adicional gastos cursos	\$ 15.920	\$ 15.920	\$ 15.920	\$ 15.920	\$ 15.920
Resultado (ingresos menos gastos)	-\$ 4.107.877	\$ 1.326.842	\$ 1.611.317	\$ 2.080.284	\$ 2.586.733

El VAN (Valor Actual Neto) del esquema debajo es positivo y asciende a \$ 1.184.595, por lo tanto, el proyecto sería factible.

A los fines de la evaluación, aplican las siguientes consideraciones:

- No se considera la inflación.
- Se considera el costo promedio de una función con el ahorro por múltiples funciones, asumiendo que la diferencia de espectadores se acomodará en funciones adicionales.
- Se penaliza el Año 1 con la quita del monto de Mecenazgo correspondiente al año 2018.
- Se ha considerado la Tasa Social de Descuento, del **12%**, según lo indica la Resolución 110/96 (bajo la Ley N° 24.354).

En la siguiente tabla se detalla la estimación realizada para evaluar la meta de incremento en la audiencia de la organización y su impacto en el resultado anual.

	Año 0 (2018)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	-	54,5%	48,0%	45,0%	42,0%	39,0%
Crecimiento mercado (esperado)	-	6%	6%	4%	4%	4%
Crecimiento audiencia (esperado)	-	21%	21%	21%	21%	21%
Asistentes (@1000 / función)	12000	15240	19355	24194	30243	37804
Títulos	3	3	3	4	5	6
Funciones	12	16	20	25	31	38
Promedio funciones / título	4,0	5,3	6,7	6,3	6,2	6,3
Costo promedio función	\$ 1.252.261	\$ 1.934.743	\$ 2.863.420	\$ 4.151.959	\$ 5.895.782	\$ 8.195.136
Ticket promedio	\$ 1.269	\$ 1.960	\$ 2.901	\$ 4.206	\$ 5.973	\$ 8.302
<i>Boletería + Abonos</i>	\$ 15.222.754	\$ 29.869.326	\$ 56.142.965	\$ 101.760.176	\$ 180.627.298	\$ 313.842.006
<i>Programa 'Amigos'</i>	\$ 772.318	\$ 1.193.232	\$ 1.765.983	\$ 2.560.675	\$ 3.636.159	\$ 5.054.261
<i>Auspicios, subsidios y otros</i>	\$ 765.252	\$ 1.182.315	\$ 1.749.826	\$ 2.537.247	\$ 3.602.891	\$ 5.008.019
<i>Mecenasgo GCBA</i>	\$ 5.102.380	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL Ingresos principales	\$ 21.862.704	\$ 32.244.872	\$ 59.658.774	\$ 106.858.098	\$ 187.866.348	\$ 323.904.286
<i>Administración</i>	\$ 3.655.814	\$ 5.648.232	\$ 8.359.383	\$ 12.121.106	\$ 17.211.970	\$ 23.924.639
<i>Difusión</i>	\$ 4.147.941	\$ 6.408.569	\$ 9.484.682	\$ 13.752.790	\$ 19.528.961	\$ 27.145.256
<i>Programa (óperas)</i>	\$ 15.027.132	\$ 23.158.876	\$ 42.178.176	\$ 76.769.720	\$ 135.249.231	\$ 230.119.432
TOTAL Gastos operativos	\$ 22.830.886	\$ 35.215.677	\$ 60.022.241	\$ 102.643.615	\$ 171.990.162	\$ 281.189.327
<i>Campañas fijas</i>	-	\$ 174.000	\$ 257.520	\$ 373.404	\$ 530.234	\$ 737.025
<i>Campañas variables (por título)</i>	-	\$ 54.000	\$ 79.920	\$ 154.512	\$ 274.259	\$ 457.464
<i>Recurso</i>	-	\$ 142.728	\$ 211.237	\$ 297.443	\$ 292.825	\$ 293.725
TOTAL Adicional gastos campaña	-	\$ 370.728	\$ 548.677	\$ 825.359	\$ 1.097.318	\$ 1.488.213
TOTAL Adicional ingreso por cursos	-	\$ 36.000	\$ 53.280	\$ 77.256	\$ 109.704	\$ 152.488
<i>Sala de cursos</i>	-	\$ 9.920	\$ 14.682	\$ 21.288	\$ 30.229	\$ 42.019
<i>Materiales y catering</i>	-	\$ 6.000	\$ 8.880	\$ 12.876	\$ 18.284	\$ 25.415
TOTAL Adicional gastos cursos	-	\$ 15.920	\$ 23.562	\$ 34.164	\$ 48.513	\$ 67.434
Resultado (ingresos menos gastos)	-\$ 968.182	-\$ 3.321.453	-\$ 882.427	\$ 3.432.215	\$ 14.840.059	\$ 41.311.800

Debe considerarse lo siguiente sobre la tabla anterior:

1. El esquema asume únicamente ajustes de inflación aplicados en todos los casos desde el Año 1 en adelante. El valor asumido para el Año 1 corresponde a la informada al 31/Ago/19 y para el Año 2 el dato de la inflación esperada para 12 meses al 30/Sep/19 según dato BCRA (<http://www.bcra.gov.ar/>). El resto de los valores fue estimado.
2. Los valores del Año 0 corresponden a los que aparecen en el último Balance de Juventus Lyrica disponible (periodo 2018).
3. El crecimiento del mercado es el que se detalló en la sección Crecimiento esperado.
4. El crecimiento de la audiencia es el esperado mediante la utilización de las acciones de la organización (herramientas de difusión, campañas, cursos, etc.) por sobre el crecimiento del mercado. Este es un esquema propuesto de crecimiento de audiencia posible para llegar al target de la sección Tamaño del mercado en el Año 3, asumiendo que no se modifica el nivel de ocupación de la sala ni la sala utilizada.
5. Para el año 2018, se utiliza la audiencia reportada por JL. Los años siguientes son afectados únicamente por el crecimiento del mercado y el crecimiento asumido dadas las acciones de la organización.
6. Las funciones y los títulos que se proponen por temporada son los que permiten acomodar la asistencia esperada y mantener un nivel de funciones tal que permita un ahorro de costos. Este ahorro se ha considerado en un 31% a partir del Año 1 dado que se asume el incremento de funciones para la misma cantidad de títulos. Esta mejora se debe al aprovechamiento de la ambientación (22%) y prensa/difusión (9%) de un título cuando se reparte en varias funciones.
7. Se incluye en la estimación la eliminación del ingreso por Mecenazgo a partir del Año 1 en adelante.
8. Los costos de campaña online se basan en los detallados en el Anexo K – Detalle de las campañas online. Se asume que se ajustan sólo por inflación.
9. Para los cursos se ha considerado lo siguiente:

- a. Una sala para unas 30 personas con proyector se estima en \$620/hora¹³⁸. Se considera que cada curso tiene una duración de 4 horas.
- b. Se incluye un costo adicional de \$1.500 por curso en concepto de materiales, catering y traslados.
- c. El precio unitario al público del curso se consideró en \$300, teniendo en cuenta otros cursos similares que son ofrecidos¹³⁹.
- d. Se asume que la cantidad de asistentes por curso y la cantidad de cursos dictados se mantiene constante en el tiempo. Así como el precio de venta, que sólo se ajusta por inflación.

¹³⁸ Fuente: https://servicio.mercadolibre.com.ar/MLA-796726052-alquiler-sala-de-capacitacion-y-conferencias-oficinasaul-_JM ; <https://esferadata.wixsite.com/esfera/rent-espacios>

¹³⁹ Fuente: https://una.edu.ar/cursos/seminario-de-canto-opera-y-lied_25916

Anexo K – Detalle de las campañas online

Se parte de considerar una generación específica de contenidos cuyo costo queda cubierto por los recursos con los que hoy cuenta JL¹⁴⁰. Este contenido entonces se utilizará en formato online y se diseña para el sitio web de JL, distribución de correos (mailing o newsletter), para campaña de anuncios en buscadores, redes sociales y plataformas de video (YouTube), etc. Para completar el programa de campañas a lo largo de una temporada deben incluirse en las estimaciones los costos por actividad de especialistas en marketing digital.

Se pueden concebir entonces dos tipos de campañas¹⁴¹ diferenciados que pueden aplicarse para el segmento:

- Campañas con objetivo de alcance y reconocimiento de marca. Estas campañas deberían ser ejecutadas en forma continua durante todo el año y sobre contenidos generados para ellas específicamente.
- Campaña con objetivo de consideración. Esta campaña específica debería ser ejecutada antes de cada título presentado en la temporada y como suplemento a las campañas de alcance y reconocimiento.
- Transversalmente a esto, debe mantenerse actividad continua en redes sociales con entre 5 y 10 posteos mensuales y actualización con contenido y enlaces.

Para ambos tipos de campaña se considera la siguiente segmentación, duración y recursos (humanos) adicionales:

Lugar: Argentina: Buenos Aires (+25 km); Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Edad: 30 – 44 años

Idioma: Español

Personas que coinciden con:

- Intereses: Música clásica, Teatro, Conciertos, Música, Arte y música, Festivales de música, Artes escénicas, Salida, Cultura, Música académica contemporánea, Música de cámara, Entretenimiento, Vida nocturna, Orquesta, Sinfonía, Ópera o Eventos en vivo.
- Comportamientos: Acceso a Facebook (celular): todos los dispositivos móviles.

¹⁴⁰ Ver Organigrama de JL.

¹⁴¹ Los datos específicos de campañas de esta sección se basan en utilizar la plataforma Facebook Ads.

- Nivel de formación: Estudios universitarios completos o Título profesional.

Alcance:



Recursos:

- Un recurso Community Manager, por 12 meses considerando entre 5 y 10 posts por mes más actualización de noticias: \$75.996 (anual)¹⁴².
- Un recurso de gestión de campañas: \$5561 (por campaña)¹⁴².

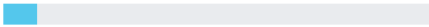
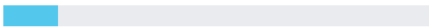
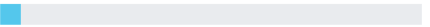
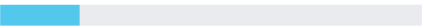
Para las campañas de alcance y reconocimiento se considera una campaña semestral de cada una, de manera de mantener la presencia de JL en redes, adicionalmente al posteo que se realizaría en forma recurrente. Todos los costos están expresados en valor Año 1 (2019).

Campaña de alcance	Campaña de reconocimiento de marca
<i>Muestra tu anuncio a la mayor cantidad posible de personas.</i>	<i>Llega a las personas con más probabilidades de prestar atención a tus anuncios para aumentar el reconocimiento de marca.</i>
<p>Resultados diarios estimados</p> <p>Alcance ⓘ</p> <p>14K - 41K</p>	<p>Resultados diarios estimados</p> <p>Alcance ⓘ</p> <p>1,7K - 5,0K</p>
Costo: \$200/día. Total anual: \$72.000	Costo: \$200/día. Total anual: \$72.000

Para las campañas de consideración, más enfocada a eventos puntuales, se asume una campaña de interacción de un mes de duración antes de cada presentación de títulos de la temporada, asumiendo que se presentan 4 títulos en cada una, esto totalizaría 4 campañas de interacción anuales.

¹⁴² Fuente: Información del sitio de referencia Tarifario.org, para cliente tipo C (consultado el 14/Oct/19).

Además, se consideran 2 campañas de generación de clientes potenciales al año, de un mes de duración cada una, que coincidan con la finalización de las campañas de alcance y reconocimiento.

Campaña de interacción (respuestas a eventos)	Campaña de generación de clientes potenciales
<p><i>Consigue que más personas vean tu publicación o página e interactúen con ellas. La interacción puede incluir comentarios, contenido compartido, Me gusta, respuestas a eventos y solicitudes de ofertas.</i></p>	<p><i>Recopila información de clientes potenciales de personas interesadas en tu negocio.</i></p>
<p>Resultados diarios estimados</p> <p>Alcance ⓘ 4,2K - 12K</p>  <p>Respuesta a eventos ⓘ 11 - 41</p> 	<p>Resultados diarios estimados</p> <p>Alcance ⓘ 2,5K - 7,3K</p>  <p>Clientes potenciales ⓘ 6 - 22</p> 
<p>Costo: \$500/día. Total anual (4 títulos): \$60.000</p>	<p>Costo: \$500/día. Total anual : \$30.000</p>

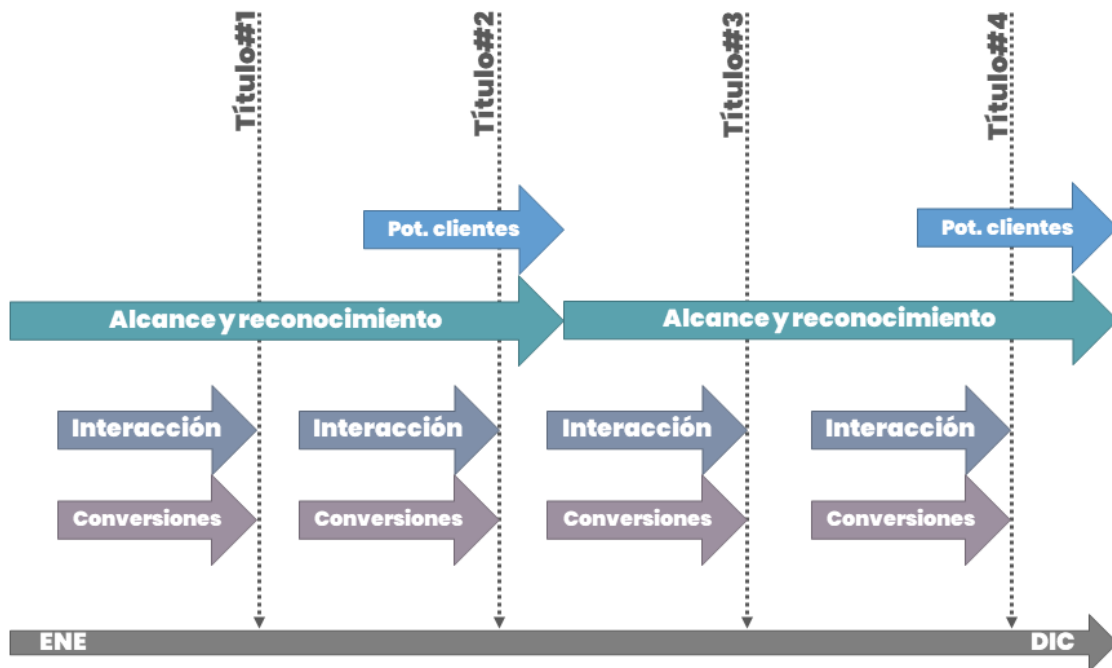
Asumiendo que, en el peor caso de los clientes potenciales indicados, un 15% de los interesados decida efectivamente asistir, sería un adicional de 113 personas por función o unas 450 adicionales al año que pudieran sumarse sólo con esta acción, lo que significa casi un 17% de la asistencia estimada de 2018. De la misma forma, se podrían esperar unas 330 respuestas a eventos, y este reconocimiento puede llevar a asistentes adicionales agregados.

Se pueden considerar también campañas específicas para los títulos de la temporada en paralelo a las de interacción, donde se pueda trazar el evento de compra de entradas ubicando un elemento de seguimiento (pixel de Facebook) en el vínculo al sitio de compra online.

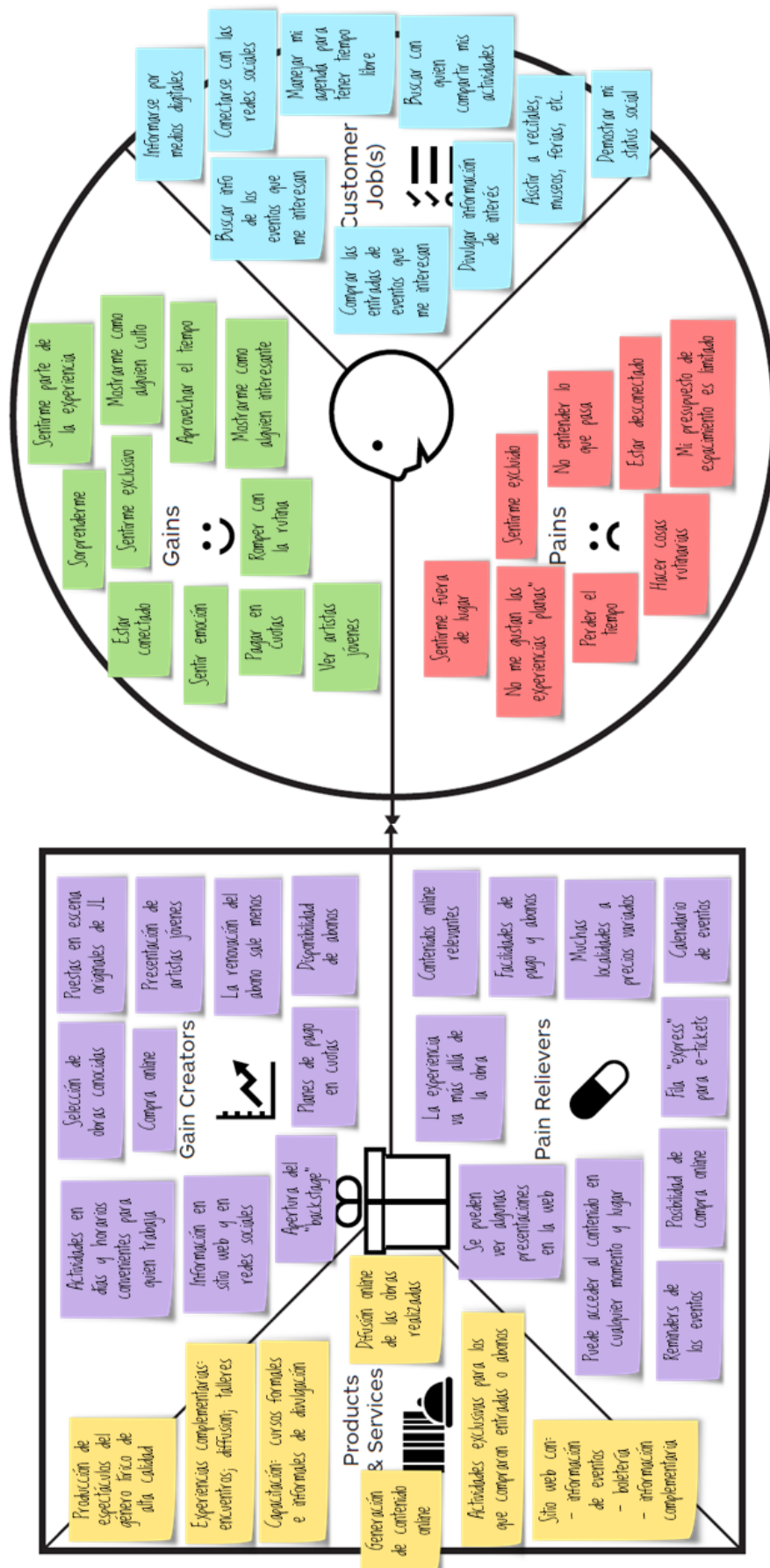
Campana de generaci3n de conversiones	Resultados diarios estimados
<i>Consigue que las personas realicen acciones valiosas en tu sitio web, tu app o en Messenger, como agregar informaci3n de pago o realizar una compra. Usa el p3xel de Facebook o los eventos de la app para hacer un seguimiento de las conversiones y medir los resultados.</i>	Alcance ⓘ 846 - 2,4K 
	Clics en el enlace ⓘ 14 - 40 
Costo: \$100/d3a. Total anual (4 t3tulos): \$12.000	

Para esta acci3n, el peor caso indicaría unos de 420 clics antes de una funci3n, que, considerando las 4 funciones anuales, pueden representar un 65% de la audiencia estimada anual en 2018.

El esquema de deployment de las campanas que puede implementarse y ha sido considerado es el siguiente:

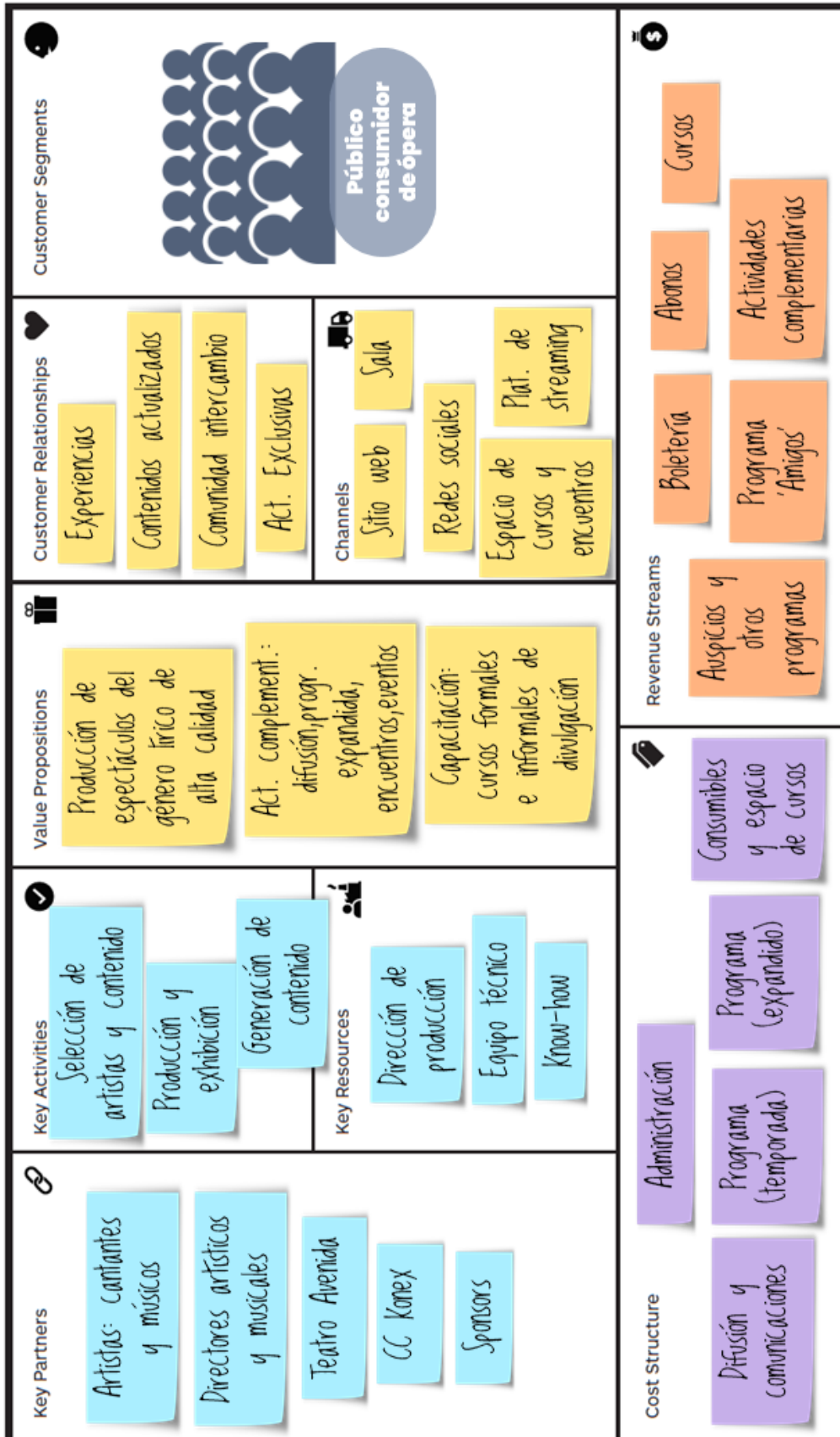


Anexo L – Detalle de Value Proposition Canvas



copyright: Strategizer AG

Anexo M - Detalle de Business Model Canvas (propuesto)



copyright Strategizer AG

Agradecimientos

A Miguel, por alentarme y acompañarme, siempre incondicionalmente, en estos dos años del MBA en particular y en la vida en general.

Al inigualable Equipo 1 del MBA, por el apoyo, el compañerismo y por ser todo lo que uno puede desear de un equipo de trabajo para atravesar un programa como este: Pablo Charchafle, Esteban Ojea Quintana, Gustavo San Gil, Carolina Saponare, Martín Sato, Laura Stocco y Christian Ventura. Como anexo al grupo, a nuestra coach Marcela Lomba, por llamarnos a todos y a cada uno a la reflexión y... ¡a la acción!

A los compañeros de cursada del MBA, la cohorte Abril 2018¹⁴³, por los momentos de aprendizaje y discusiones y al team de los viernes temprano especialmente, por acompañar las largas horas de los viernes de cursada con la mejor energía.

A Sebastián Bof, Fernanda Maciel, Eliel Frydman, Paloma Dyzenchouz y Leticia Mordkovich, por el apoyo, correcciones, opiniones y sugerencias sobre este trabajo.

A Pablo Bergonzi y Pablo Charchafle por la confianza y hacer que N-1 sea real.

A los profesores del MBA por abrirnos las puertas con sus enseñanzas, desafíos y reflexiones y a la Universidad de San Andrés por brindarnos un gran espacio para aprender y desarrollarnos.

A Alejandro Mashad, director de este trabajo, sin cuya idea este trabajo no hubiera existido.

A Honeywell por darme el espacio y el tiempo para poder desarrollarme profesionalmente, sobre todo a Alfonso Castelao, por el apoyo y la confianza.

¹⁴³ *Aguiluchos hasta el final...*