

Leonardo Salazar

# Música Ltda.

El negocio de la música para emprendedores

Incluye un Plan de Negocio para una banda

*Actualizado de acuerdo a la Ley Complementaria de Cultura 133/09*

Sebrae  
Recife, 2010

Copyright @ 2010, Leonardo Salazar

**Sebrae**

Consejo Deliberativo - Pernambuco  
Banco do Brasil - BB  
Banco do Nordeste do Brasil - BNB  
Caja Económica Federal - CEF  
Federación de Agricultura del Estado de Pernambuco - Faepe  
Federación de Asociaciones Comerciales y Empresariales de Pernambuco - Facep  
Federación de Comercio de Bienes, Servicio y Turismo del Estado de Pernambuco - Fecomércio  
Federación de las Industrias del Estado de Pernambuco - Fiepe  
Instituto Euvaldo Lodi - IEL  
Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas - Sebrae  
Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Pernambuco - SDE  
Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial- Senac/PE  
Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial-Senai/PE  
Servicio Nacional de Aprendizaje Rural - Senar/PE  
Sociedad Auxiliadora de Agricultura del Estado de Pernambuco  
Universidad de Pernambuco – UPE

**Presidente del Conselho Deliberativo Estadual**

Ricardo Essinger

**Director-superintendente**

Nilo Simões

**Directora técnica**

Roberta Correia

**Director administrativo-financiero**

Gilson Monteiro

**Unidad de Negocio Turismo, Cultura y Gastronomía**

Alexandre Ferreira Gomes (gerente)

**Supervisión editorial**

Unidad de Comunicaciones y Prensa - Sebrae

Janete Lopes (gerente)

**Comisión de Edición Sebrae 2010**

Roberta Correia

Jussara Leite

Janete Lopes / Carla Almeida

Eduardo Maciel

Ana Cláudia Dias / Silvana Salomão

Angela Miki

Roberta Amaral

Tereza Nelma Alves

**Revisión**

Betânia Jerônimo

**Proyecto gráfico y diagramación**

Z.diZain Comunicação | [www.zdizain.com.br](http://www.zdizain.com.br)

**Impresión**

F&A Gráfica y Editora

SALAZAR, Leonardo Santos.

Titulo original en portugués:

*Música Ltda: o negócio da música para empreendedores*  
(Incluye un Plan de Negocio para una banda) / Leonardo Santos  
Salazar. – Recife: Sebrae, 2010.

**Sebrae**

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro - CEP 50750-230 - Recife/PE  
Teléfonos: 0800 570.0800 / 81 2101.8400 | [www.sebrae.com.br/uf/pernambuco](http://www.sebrae.com.br/uf/pernambuco)

A los artistas, técnicos y empresarios que deciden emprender el negocio de la música.

A las bandas y artistas que un día se cruzaron en mi camino, especialmente Fim de Feira, Devotos, Parafusa, Wander Wildner, Del Rey, Seu Chico, Eddie, Bruno Pedrosa y Mula Manca.

A los profesores Luiz Márcio Assunção, Roberto Ferreira, Sérgio Buarque, João Fernando de Melo, Esdras Souto, Jamesson Coutinho y Wilma Morais.



"Este mundo es inconcluso; más allá: la continuación.  
Invisible como la música, evidente como el son".  
*Emily Dickinson*

"Estudiar es también y, sobre todo, pensar la práctica.  
Y pensar la práctica es la mejor manera de pensar como se debe."  
*Paulo Freire*



## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	11
¡MÚSICA, MAESTRO! .....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
EL NEGOCIO DE LA MÚSICA .....	15
Estadios de la actividad de acuerdo al grado de profesionalización.....	16
Amateur.....	16
Semiprofesional.....	16
Profesional .....	17
Oportunidades de negocios.....	17
Diferencias entre empresario, agente y productor ejecutivo .....	18
Contratante, productor y artista: una relación confusa .....	19
Show, escenario y backstage.....	20
Negociando el caché, transporte, hospedaje y alimentación .....	22
Gira o excursión .....	23
Disco: de la grabación a la distribución.....	24
Actores involucrados en el negocio de la música.....	29
Abogado .....	29
Agente ( <i>representante</i> ).....	29
Artista (intérprete).....	30
Autor (compositor) .....	30
Contador.....	31
Contratante.....	31
Diseñador de arte .....	31
Distribuidora .....	32
DJ ( <i>Disc Jockey</i> ).....	32
Editorial .....	32
Empresario artístico ( <i>manager</i> ) .....	32
Proveedores.....	33
Compañías discográficas o sellos independientes.....	33
Prensa.....	33

Músico autónomo.....	34
Productor ejecutivo.....	34
Productor discográfico.....	34
Productor musical .....	34
Promotor .....	34
Público consumidor.....	35
<i>Tour manager</i> .....	35
Minorista.....	35
Derechos de autor, flexibilización, registro y edición de obras musicales .....	35
Exportación de la música .....	36
Artista y emprendedor .....	37
División de tareas entre los músicos de la banda .....	38
EL EMPRENDEDURISMO .....	39
Comportamientos emprendedores .....	40
Autónomo.....	40
Empresario.....	41
Plan de Negocios.....	41
Abriendo una empresa.....	45
Principios de administración .....	45
Planeamiento estratégico .....	46
FINANZAS .....	50
Economía de la cultura.....	50
Consumo de productos musicales .....	51
Tributos .....	51
Presupuesto .....	52
Formación del precio .....	52
Pago.....	54
Faturación - gastos = lucro .....	54
Estados contables .....	57
Indicadores de desempeño .....	58
Evaluación de opciones de inversión .....	62
Servicios bancarios .....	64
MARKETING.....	65



Mix de marketing .....	66
Mercado.....	67
Clientes.....	69
Determinación del precio .....	69
Distribución .....	70
Comunicación .....	71
Marketing cultural .....	71
Marketing de servicios.....	73
La larga cola: una nueva dinámica de marketing y ventas .....	74
<b>MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA UNA BANDA.....</b>	<b>76</b>
Sumario Ejecutivo .....	76
Socios y atribuciones.....	76
Datos de la empresa.....	77
Misión .....	77
Actividad económica.....	77
Forma jurídica.....	78
Régimen tributario .....	78
Capital social y cuotas.....	78
Fuente de recursos e integración .....	78
Análisis de mercado.....	78
Segmentación y medición.....	80
Público .....	80
Competidores .....	82
Proveedores.....	82
Plan de marketing.....	83
Descripción de los productos .....	83
Precio.....	83
Promoción .....	84
Comercialización.....	84
Distribución .....	85
Plan operativo.....	85
Capacidad productiva .....	85
Procesos operativos.....	86

Necesidad de personal .....	86
Costos fijos .....	88
Capital disponible.....	88
Costos variables .....	89
Facturación estimada .....	89
Proyección de flujo de caja .....	90
Construcción del escenario negativo.....	94
Evualación estratégica.....	96
Evaluación del Plan de Negocio .....	96
CONCLUSIÓN .....	97
FUENTES CONSULTADAS .....	99

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a la familia Cox Santos, a la familia Salazar, a Marcelo y Amélia, Vivi, Marcelinho y Marcela, Arthurzinho y toda su familia, Ricardinho Baltar y familia, Ana Paula y los niños, Filipe Gomes, Manoel Barbosa, Juliano Ribeiro, Heitor Pontes, Bruno Lins, Ricardo Mendes, Theo, Bruno Pontes, Alexandre Moraes, Paulo André, Sonally Pires, Melina Hickson, Roger y Paula de Renor, Bruno Lisboa, Márcia Xavier, Nívea, Fernando Burburinho, Marc Regnier, Frabrice Gervais, Rob van den Bosch, Roberto Brasileiro, Carlota, Tam, Linde, Rodrigo Araújo, Jeff, Gutie, César Insano, Henrique Figueira, Tito Lívio, Simone Malta, Lula Sampaio, Roseane Cabral, Gustavo da Lua, Keops Ferraz, Cris Pontual, Fábio Cabral, Wilson Farias, Hibys, Gal Cunha Lima, Gisela Ferrari, Villas, Fernanda Couto, Daniel K, Rosana Pavanelli, Jorge Ayres, Fabrício Nobre, Rodrigo Barata, Marta y Ossos do Ofício, Rei Magro, Laura Leiner, Rogério Ceneviva, Robério Pitanga, Rose Mary Souza, Patrícia Raposo, Mariana Ribeiro, Rosa Santana, Jair Pereira, Sebastião, Léo Lira, Kleber Magrão, Rogério Robalinho, Maguila, Felipe Cabral, João Falcão, Guilherme Calheiros, Eduardo Carneiro, Maria Arraes, Lucas Pitbull, Rodrigo Maia, Leo Milfont, Gustavo H. Almeida, Fernando Duarte, Renato L, Débora Nascimento, Luciana Veras, José Teles, Marcelo Pereira, Marcos Toledo, Paula Schver, Thiago Soares, Bruno Nogueira, Júlio Cavani, Michelle de Assumpção, Léo Antunes, Marcelo Soares, Gabriel Furtado, Berna Vieira, Léo D, Willian P, Pablo Lopes, João e Joaquim Souza Leão, Adriano Araújo, Clayton Soares, Thalles Siqueira, Gilberto Freyre Neto, Alexandre Ferreira y a todo el personal del Sebrae de Pernambuco.

## ¡MÚSICA, MAESTRO!

En 1993, el consagrado maestro brasileño Júlio Medaglia estuvo en Recife para producir la banda sonora de la miniserie *Rabo de saia*, ambientada en Pernambuco y basada en la novela *Pensão Riso da Noite*, de José Condé, pernambucano nacido en Caruaru. En una entrevista publicada en la edición del 16 de abril de ese mismo año en el periódico *Jornal do Commercio*, el respetado maestro reveló: "Pernambuco tiene más musicalidad que toda Europa y es también musicalmente el Estado más rico del Brasil".

Leí el presente trabajo de Leonardo Salazar recordando aquella entrevista y pensé que sería muy útil para transformar tal riqueza en oportunidades y que serviría de guía no sólo para autores e intérpretes sino para todos aquellos que viven de y para la música.

*Música Ltda: el negocio de la música para emprendedores* significa, pues, oportunidades y desafíos que, ciertamente, conducirán a diversificados y gloriosos caminos; desafíos que también serán transformados en victorias, aliando las múltiples oportunidades por las que la música aguarda, sobre todo, para las pequeñas empresas, en la producción de instrumentos musicales, en la formación de jóvenes y en el encanto que los más diversos intérpretes de dicha arte proporcionan.

Como colaborador de esta obra, el Sebrae se siente realizado. La misma nos coloca en el punto de unión entre la capacidad humana y la inspiración divina que la música traduce.

Nilo Simões  
Superintendente del Sebrae en Pernambuco

## INTRODUCCIÓN

Este documento fue redactado originariamente como trabajo de conclusión del curso de especialización en Gestión de Negocios. En esta oportunidad fue adaptado, revisado y actualizado para su publicación como obra de consulta para emprendedores, ya sean músicos, técnicos, empresarios, gestores públicos o estudiantes. Su objeto de estudio es la industria de la música a través de la óptica socioeconómica.

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un modelo de microempresa para una banda de música. El producto principal de la microempresa será el show en vivo. “Con la crisis de la industria discográfica, el show se reafirma como la principal fuente de ingresos del artista”, revela la cantante carioca Marisa Monte en su documental *Infinito ao meu redor*.

El disco será tratado como producto secundario pero no como producto sin valor económico. Ronaldo Lemos y Oana Castro, en su obra *Tecnobrega*, concluyeron, luego de una minuciosa investigación, que en el mercado del género musical *tecnobrega*, en Belén, las bandas venden un promedio de 77 discos y 53 DVDs por show, a un precio aproximado de R\$ 7,46 el disco y R\$ 10 el DVD, facturando un promedio de R\$ 1.104,42 por show. Son cifras considerables. ¿Qué emprendedor renunciaría a este pedazo de la torta?

La importancia de este estudio reside en el hecho de que gran parte de los actores de la música no posee conocimientos específicos y habilidades técnicas necesarias para emprender su propio negocio. Abrir la empresa propia es más que realizar un sueño. En la mayoría de los casos, se trata de una respuesta al desempleo; en otros, es una fuente de ingresos complementaria.

La metodología utilizada consistió en la investigación por medio de búsquedas bibliográficas, de investigación documental y búsquedas en Internet. Se consultaron obras audiovisuales, libros técnicos, informes oficiales, investigaciones académicas, revistas especializadas, periódicos, sitios web, archivos y documentos privados, además de los conocimientos del autor por su experiencia en el rubro.

Con la publicación de esta obra, esperamos contribuir con la difusión de la cultura emprendedora, principalmente entre los músicos. Deseamos que este trabajo sirva para reafirmar la importancia de la formalización de toda la cadena productiva de la música.



## EL NEGOCIO DE LA MÚSICA

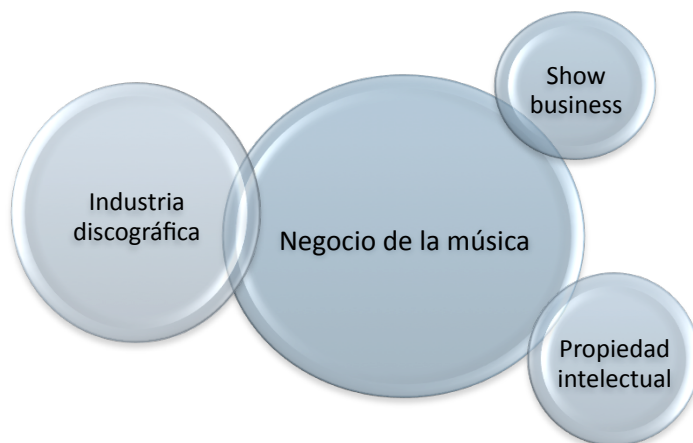
El autor concibe el negocio de la música como un género compuesto de tres especies: el *show business*, la industria discográfica y la propiedad intelectual. El *show business* da cuenta de la cadena productiva que gira en torno a la presentación musical y al artista. La industria discográfica hace referencia a la comercialización del álbum y productos afines: vinilos, DVDs y formatos digitales. Por último, la propiedad intelectual tiene en consideración las licencias de uso y los derechos autorales, conexos y fonomecánicos.

En otras palabras, existen, en forma resumida, tres formas de ganar dinero con la música: mediante la venta de servicios (shows), mediante la venta de productos (discos) y mediante la explotación de derechos (*royalties*). Actualmente, la disminución de la venta de discos y los cambios en las prácticas relacionadas a los derechos de autor hicieron que el show se transformara en la principal fuente de ingresos de los artistas. En la cadena productiva de la música, el show es el motor que da marcha a todo el engranaje. El artista es la gasolina, el combustible, el principio de todo el proceso. Sin combustible el motor no funciona.

La música es la manifestación artística más enraizada en la sociedad, presente en todos los grupos sociales y en diferentes franjas etarias. En su best seller *The long tail*, Chris Anderson demostró que el negocio de la música se compone de millones de nichos. Música para jugar, música para bailar, música para hacer dormir, música para enamorarse, música para protestar, música para relajarse. Del *brega* al *jazz*, del *axé* a la *MPB*, del *pagode* al blues, del *forró* a la música clásica, del *sertanejo* al *rock*. Se terminó el gran mercado, el gran *hit*, la gran estrella de la música. Ahora, hay miles de micromercados, de *mini-hits* y de artistas satélites.

Parafraseando un famoso comercial, el brasileño es loco por la música. La música está presente todo el año en cualquier lugar: en casa, en el trabajo, en las calles y, principalmente, en los momentos de ocio. Además de en los shows, se escucha música en equipos de música, radios, televisión, cines, computadoras, iPods, bares, restaurantes, consultorios, ascensores, supermercados, estadios, colegios, fiestas privadas, eventos oficiales y conmemoraciones de todo tipo.

### DIAGRAMA 1 – EL NEGOCIO DE LA MÚSICA Y SUS ESPECIES



El negocio de la música está repleto de actores: artistas, técnicos, productores, empresarios, profesionales liberales, además de los medios de publicidad e informativos. Existen empresas que suministran productos y servicios y órganos y entidades que regulan y fiscalizan el sector. Dicha cadena de personas, procesos, productos y servicios —más allá del público consumidor— forma lo que se denomina “industria de la música”, una industria limpia, no contaminante, tal vez un poco bulliciosa, pero que emplea a miles de personas en el mundo entero.

### **Estadios de la actividad de acuerdo al grado de profesionalización**

Si observamos la relación del músico con la carrera musical, percibimos diferentes vínculos establecidos entre uno y otra. Proponemos una clasificación enfocada en el retorno financiero que esta actividad le proporciona al músico. Dejaremos de lado la formación académica, la duración de la carrera, cualidades artísticas o valores de naturaleza estética, técnica o moral. De esta forma, con relación a la remuneración percibida por el desempeño de la actividad, existen tres estadios en la carrera del músico: amateur, semiprofesional y profesional, de acuerdo al cuadro 1.

**CUADRO 1: ESTADIOS EN LA CARRERA DEL MÚSICO**

ESTADIOS	Participación de la actividad musical en el ingreso mensual
Amateur	hasta 25%
Semiprofesional	de 25% a 75%
Profesional	de 75% a 100%

#### **Amateur**

El músico amateur ejerce otra actividad económica para su sustento; la música es una actividad extra, ejercida sin remuneración o con remuneración inconstante.

#### **Semiprofesional**



Además de la música, el músico semiprofesional necesita otra actividad remunerada para complementar sus ingresos. Divide su tiempo entre la música y otra actividad.

### Profesional

En este estadio, el músico profesional vive de la música, la cual constituye su principal fuente de ingresos. Es capaz de cubrir todo los gastos personales y de contribuir al sustento de la familia. En su agenda la música es prioritaria.

### Oportunidades de negocios

Así como el sueño de cualquier jugador de fútbol es integrar la selección brasileña, el sueño de casi todos los jóvenes es tener éxito con su banda y que sus ingresos provengan exclusivamente de dicha actividad. Sin embargo, este sueño es alcanzado por la minoría de los músicos.

El músico necesita ampliar su visión sobre las posibilidades que su actividad ofrece. No sólo se vive de componer canciones o de formar una banda. El músico debe comprender que su profesión le ofrece un abanico de posibilidades de proyectos, muchas veces muy diferentes estéticamente unos de otros. Esto es altamente ventajoso para el artista ya que su fuente de ingresos será la suma de todos sus trabajos, por lo cual se reduce el grado de incertidumbre respecto a su remuneración mensual. Puede –y debe– existir un proyecto principal pero de ningún modo debe constituir su única fuente de ingresos; ante la posibilidad de que su trabajo sea interrumpido abruptamente esto sería una imprudencia.

Una feliz analogía con la profesión del músico es la profesión del médico: este último cuenta con varios trabajos: guardias los domingos, policlínica durante las tardes de la semana, guardias dos noches por semana en otro hospital, atención tres veces por semana en clínicas privadas, etc.

De la misma forma, el músico debería vislumbrar varias posibilidades de trabajo en el área musical. A continuación, presentamos las oportunidades de negocios más comunes, directa o indirectamente, en la industria de la música en la actualidad:

- Banda con obras de su autoría.
- Banda tributo o *cover*.
- Banda u orquesta de baile.
- Cantante independiente (voz y guitarra).
- Instrumentista o intérprete (tocar/cantar/grabar para terceros).
- Maestro.
- DJ (radio, show, fiestas, discotecas).
- Orquesta sinfónica (empleo público).
- Realización de banda sonora (publicidad, juegos, teatro, cine, moda).
- Sonorización para eventos.
- Montaje de estructura.
- Gerencia artística (*management*).
- Representación (*booking*).
- Producción ejecutiva (show o disco).
- Producción de giras (*tour manager*).

- Asistencia técnica (sonido, luces, escenario).
- Dirección artística (álbum o show).
- Producción discográfica (compañías y sellos).
- Edición musical (editorial).
- Distribución de discos (distribuidora).
- Comercio de discos, DVDs y afines.
- Comercio de instrumentos, equipos y accesorios.
- Fabricación y arreglos de instrumentos, equipos y accesorios.
- Composición (autor).
- Arreglos.
- Educación (licenciatura).
- Salas de espectáculos, teatros, discotecas, bares (música en vivo).
- Salas de ensayo.
- Estudios de grabación.
- Estudios móviles.
- Mezclas.
- Masterización.
- Réplicas (vinil, CD, DVD).
- Organización de eventos (festivales, concursos, premios, shows).
- Marketing cultural (elaboración y captación de proyectos musicales).
- Diseño (portadas de discos y material gráfico).
- Web (programación o diseño para dicho sector).
- Asesoramiento de prensa (especializada en música).
- Productora de video (videoclips, documentales, DVDs).
- Tecnología de la información (productos para el sector).

Considerando que una opción no excluye a la otra y teniendo en cuenta las características y aspiraciones personales, el propósito buscado es que el músico cuente con una agenda completa de trabajos relacionados a la actividad musical, de manera general, sin depender únicamente del trabajo como compositor. Es decir, tal como lo aconsejaría un prudente gerente bancario, el músico debe diversificar sus inversiones.

### Diferencias entre empresario, agente y productor ejecutivo

La producción de artistas puede ser realizada por una única persona —o productor— o por tres profesionales distintos, con funciones y remuneraciones diferentes: empresario, agente y productor ejecutivo (cuadro 2).

Cuadro 2 – Diferencias entre empresario, agente y productor ejecutivo

<b>PRODUCTOR</b>	<b>EMPRESARIO (<i>manager</i>)</b>	
	• Foco en la carrera artística.	20% del caché y otros ingresos.
	• Planeamiento a largo plazo.	
	<b>AGENTE (<i>representante</i>)</b>	
	• Foco en la venta de shows.	10% a 20% del caché.
	• Planeamiento a mediano plazo.	
	<b>PRODUCTOR EJECUTIVO</b>	
	• Foco en las necesidades diarias.	Caché fijo o porcentaje.
	• Planeamiento a corto plazo	

En el mercado brasileño, lo normal es que se concentren las tres figuras en un único productor, quien recibe el 20% de la ganancia. En algunas referencias bibliográficas se utiliza el término *empresario* para definir a esta figura polifacética mientras que en otros se lo denomina *productor ejecutivo*. Sin embargo, lo que interesa es la función que ejerce. En la obra *Manual de produção de CDs e 24 fitas demo*, los autores Marcelo Oliveira y Rodrigo Lopes afirman que “al empresario le compete realizar todo lo necesario para dar a conocer el nombre del artista, principalmente produciendo shows en teatros y pubs de prestigio e incluyéndolo en espectáculos de gran repercusión”.

Existen agencias que se encargan de los artistas. La ventaja de estas es que sus dueños gozan de buenos contactos y conocen muy bien el mercado y la situación financiera del contratante. En general, para cada artista existe un productor que lo representa tanto dentro como fuera de la agencia. La desventaja es el trato diferencial que se les da a los artistas, lo que provoca una sobrecarga de trabajo para algunos y una ociosidad para otros.

Por otro lado, los agentes especializados en vender un determinado género de música para una región conocen muy bien a los contratantes y saben cómo funciona la negociación y cuánto se puede cobrar. Este modelo de representación le da preferencia al artista que obtenga un mayor retorno financiero en detrimento del resto. No es lo mismo, por ejemplo, un agente que vende shows de *fórró* a los municipios del interior del Nordeste que un agente que vende shows de *World Music* para festivales de verano en Europa.

Los empresarios artísticos son escasos; o, en realidad, existen muchas bandas en el mercado y, por lo tanto, el pequeño músico emprendedor debe ser su propio empresario, agente o productor ejecutivo, por lo menos mientras su trabajo no llame demasiado la atención. De todos modos, la experiencia le servirá para evaluar el trabajo de estos profesionales.

### **Contratante, productor y artista: una relación confusa**

El trabajo del productor es representar los intereses del artista. Él es el ojo del artista fuera del escenario y, normalmente, se lleva el 20% de la remuneración de su cliente. Esto es lo habitual en casi todo el mercado mundial. De hecho, el productor es una especie de gerente: administra el negocio en el que el verdadero dueño es el artista. Aunque haya cambios en la administración la carrera del artista continúa. Sin embargo, esta verdad no está del todo clara en la cabeza de muchos profesionales.

Si observamos el proceso de trabajo de ventas de un show a través de la óptica de un productor encontraremos didácticamente ocho etapas:

- 1) Envío o recepción de la propuesta del show (comienzo del proceso).
- 2) Acuerdo con el contratante.
- 3) Reunión con el artista para transmitirle las informaciones del evento.
- 4) Envío de informaciones del show al equipo técnico del contratante (*backline*, *input list*, plano del escenario, plano de las luces, *room list*, *catering*).

- 5) Envío de los datos del artista a la producción del contratante (CD, fotos, gacetilla, contrato de trabajo firmado, repertorio).
- 6) Contacto con proveedores del artista.
- 7) Recepción del caché, con retención del 20% de comisión, y pago a todos los proveedores: El resto pasa a manos del artista.
- 8) Es titular de la cuenta bancaria.

El dinero es depositado por el contratante en la cuenta de la empresa del productor, quien retiene el 20% del valor. El dinero realiza el siguiente recorrido: contratante → productor → artista. De esta forma, es evidente que el productor es un socio tenedor del 20% de la cuota del negocio del artista y no un mero funcionario (gerente) del mismo.

Dicho proceso crea confusiones y, muchas veces, es motivo de roces entre el artista y el productor. La sugerencia es simplificar y dar mayor transparencia al proceso por medio de otro procedimiento, en el que el dinero seguiría otro camino: contratante → artista → productor.

Así, la empresa del artista recibiría el caché del contratante y el productor (gerente de la empresa) efectuaría una serie de pagos a terceros por los servicios prestados: técnicos, choferes, e incluso él mismo. De esta manera, se establece de forma clara y precisa quién es el funcionario y quién el dueño del negocio. Es imprescindible, también, que el artista formalice su negocio por medio de la constitución de una persona jurídica. Es el precio que tiene que pagar por ser dueño de su negocio.

### **Show, escenario y *backstage***

Vender discos baratos en los shows es una forma de recaudar fondos de dos productos en una sola oportunidad. Por tal motivo, el artista necesita invertir en shows. Es más ventajoso —económica y estratégicamente— invertir en presentaciones en vivo y en giras que perder tiempo elaborando proyectos para conseguir patrocinadores para grabar un disco.

Cuando hablamos de shows, es de suma importancia destacar dos aspectos distintos vinculados a la presentación musical en vivo:

- Dirección artística
- Producción ejecutiva

La dirección artística del show se ocupa del escenario, la música, los músicos, el repertorio, el vestuario y la iluminación. La producción ejecutiva se encarga del trabajo detrás del escenario o *backstage*: los equipos, los técnicos, la venta del show y su logística. En la obra *Vocabulario de música pop*, Roy Shuker enseña que “los conciertos de música popular son fenómenos culturales complejos, constituidos por una mezcla de música y negocio, de ritual y placer, para los artistas y para el público”.

Si es importante que el artista sea cuidadoso en la calidad de un disco, todo ese esmero debe ser duplicado cuando está en el escenario. Un show con sonido malo y sin emoción acaba destruyendo la imagen de cualquier artista. Difícilmente el público le dará una segunda oportunidad. En cambio, un buen show emociona, transmite energía e incentiva al público a comprar el disco luego de finalizada la función.

La música es un elemento importante en el show. Buenas composiciones y lindas melodías cautivan la platea pero el show comprende otros elementos no auditivos: el vestuario, la iluminación, el escenario, el desempeño de los músicos son elementos que ayudan al público a crear un concepto sobre la obra del artista y a ver el show como un todo. Se trata de una mezcla de elementos sonoros, visuales, sensitivos y performáticos.

La realización de un show puede ser dividida en tres fases: preproducción, producción y posproducción (cuadro 3).

Normalmente, el equipo técnico de una banda está integrado por cuatro profesionales: productor, técnico de sonido, iluminador y asistente de escenario, como vemos en el cuadro 4.

**CUADRO 3 – ETAPAS DE LA REALIZACIÓN DE UN SHOW**

ETAPA	ACTIVIDADES
Preproducción	El proceso comienza con la negociación del show y la celebración del contrato. Seguidamente, el equipo técnico de la banda envía al contratante sus necesidades operativas, además de gacetillas, fotos y discos. En esta fase se realizan los trámites pertinentes ante el Ecad ( <i>Escritorio Central de Recaudación y distribución de derechos autorales</i> ) y la Orden de Músicos de Brasil ( <i>AMB</i> ).
Producción	La banda se traslada al lugar del show previamente a la realización del mismo para la prueba de sonido, montaje del escenario y prueba de equipos. Luego del show, se desmonta el escenario.
Posproducción	La banda recibe el caché y emite factura y recibo.

**CUADRO 4 – FUNCIONES DEL EQUIPO TÉCNICO DE UNA BANDA**

PROFESIONAL	ATRIBUCIONES
Productor	Logística y operativa
Técnico de sonido	Sonorización
Iluminador	Efectos visuales
Asistente de escenario	Montaje y desmontaje del escenario

Las necesidades técnicas varían de una banda a otra y tienen que ver, por lo general, con los equipos requeridos para la realización del show. Hay tres documentos fundamentales que el artista necesita enviarle con antelación al contratante:

- Plano de escenario
- *Backline*
- *Input list*

El plano del escenario indica el lugar en el escenario donde se posicionará cada músico; el *backline* advierte sobre las necesidades relacionadas a los equipos: amplificadores, batería, atriles, asientos, etc.; y el *input list* muestra la relación de canales y micrófonos con instrumentos y equipos periféricos.

Existen, asimismo, otros documentos más específicos: *room list* (necesidades de hospedaje y cantidad de personas, además de los datos personales de cada uno) y *catering* (exigencias del artista sobre el servicio de alimentos y bebidas en el camarín).

## **Negociando el caché, transporte, hospedaje y alimentación**

Hay quienes se consideran pésimos negociadores pero los malos negociadores no existen. La negociación es un proceso y no una guerra. Tampoco es algo personal: las técnicas de negociación pueden ser estudiadas y llevadas a la práctica por cualquier persona. No siempre es un trabajo agradable pero, como nos enseña el profesor Esdras Souto, se pueden desarrollar habilidades para que el proceso de negociación sea exitoso:

- Mostrar nuestras fortalezas y eliminar nuestras debilidades.
- Conocer a la otra parte, principalmente sus necesidades.
- Permitir que la otra parte hable, saber escuchar y hablar poco.
- Solucionar conflictos de manera rápida.
- Colocarse en el lugar del otro.
- Ser flexible, buscar modelos de los que todos puedan salir ganando.

La negociación no se realiza de un día para el otro sino que lleva tiempo, lo cual es positivo ya que evita posibles arrepentimientos. Hay seis etapas comprendidas en la negociación:

- 1) Valor estimado.
- 2) Valor posible.
- 3) Primera oferta.
- 4) Proceso de negociación.
- 5) Oferta aceptada o renegociada.
- 6) Negocio pactado o no.

En términos económicos, el artista debe conocer el precio promedio del mercado y el poder adquisitivo del contratante, como forma de maximizar el valor de su caché a la hora de la negociación.

Cuando el artista y el contratante no se conocen este último no va a tener intenciones de invertir hasta comprobar que dicho artista es capaz de atraer un público considerable. Una buena solución es negociar un porcentaje de lo recaudado con las ventas del show. Dicho monto servirá de base para los próximos cachés.

El artista de renombre puede exigir un caché por encima del precio de mercado, siempre teniendo cuidado en no sofocar al contratante y perder, así, un socio importante. En algunos casos, es común acordar un porcentaje de lo obtenido de la venta en la boletería con un valor mínimo de garantía. Ejemplo: el artista se lleva R\$ 1.000 o 50% de lo recaudado, lo que fuere más provechoso para él.

En cuanto a la forma de pago, lo más común es que se realice el día del evento, antes o después del show. Sin embargo, la forma más segura para el artista es el pago de una parte en el momento de la firma del contrato y de la otra en el día del espectáculo. Si el show se lleva a cabo por intermedio del gobierno o por otra persona jurídica de naturaleza pública, el pago se efectúa, por ley, después del evento, por medio de un proceso administrativo de promesa de pago y posterior depósito bancario.

Una vez acordado el caché, se continúa con la negociación para las demás condiciones: transporte, hospedaje, alimentación. El contratante está obligado a cubrir

tales gastos en caso de que el artista tenga que trasladarse de su ciudad para realizar el show<sup>1</sup>.

En la práctica esto no suele suceder, por lo que se necesita juego de cintura para evaluar la relación costo-beneficio en cada caso. Algunas salas de espectáculo pagan el caché pero no los viáticos, algunos festivales independientes pagan los viáticos pero no el caché. En esos casos, el criterio que debe pesar es la repercusión que pueda tener el show.

### **Gira o excursión**

Desde el punto de vista conceptual, la gira se define como una serie de presentaciones en varias ciudades. Sin embargo, a veces se parece más a una excursión, a un paquete de viaje de una agencia turística. Se pasa más tiempo viajando y cada noche se sube a un escenario.

Bruce Thomas, bajista de la banda *Attractions* que acompañaba a Elvis Costello, registra en su libro *The big wheel* una de sus excursiones:

Viajábamos miles de kilómetros, durmiendo en Holiday Inns y contemplando las principales atracciones de las ciudades desde la ventana de un automóvil. Otras veces, estuve en lugares que hubiese deseado nunca haber visto. También me pasó de estar durmiendo mientras atravesábamos los escenarios más espectaculares del mundo, no por no estar interesado sino por estar exhausto.

Las giras son sumamente necesarias para promover el lanzamiento de algún disco en los medios regionales, aumentar el público del artista y facturar mejor. Las redes sociales como *MySpace*, *Orkut*, *Facebook* y *Twitter* también son útiles para dar a conocer al artista y difundir su repertorio, pero no generan ingresos ni ningún tipo de remuneración. El pasaje del artista por cada ciudad resulta muy provechoso para los medios locales –periódicos, radios, televisión– y genera un ingreso con la venta de entradas y de discos. Asimismo, le brinda al artista la oportunidad de tener contacto personal con su público por medio de la visita a una disquería, de un *pocket show* o de una sesión de autógrafos luego de la presentación en vivo.

Un aliado estratégico durante las giras es el asesor de prensa. Este profesional entra en contacto con los medios de comunicación de cada ciudad, envía discos y gacetillas por correo y solicita a los periodistas locales la publicación de notas el día del show. El asesor de prensa también debe agendar entrevistas en programas de radio y televisión. Si el artista no cuenta con el dinero suficiente para contratar un asesor, debe acordar con el contratante del show la divulgación de su material en la prensa local, que generalmente no concede espacios a los artistas independientes de otra región. Siempre se necesita tener un contacto o realizar un show en determinada ciudad para que se publique una simple nota en la prensa local. Asimismo, el contacto permanente con los periodistas es fundamental para conseguir un espacio en los medios.

Antiguamente, las compañías discográficas acostumbraban a correr con los gastos de las giras o incluso a dar un soporte logístico pero hoy en día, con la crisis de la

---

<sup>1</sup> Resolución 3347/86 del Ministerio de Trabajo y Empleo, Anexo I (cláusula VI)

industria discográfica, esto suena a cuento de hadas. La gira es una inversión con riesgo exclusivamente para el artista. La opción alternativa es buscar patrocinadores, públicos o privados, para poder cubrir por lo menos los gastos de transporte, hospedaje y alimentación del grupo. El contratante de la ciudad asume los riesgos cuando cubre los gastos del show: lugar, estructura, divulgación. Lo recaudado, en este caso, puede dividirse entre el artista y el contratante. Este modelo es viable para giras de artistas independientes.

También deben tomarse algunas precauciones operativas con relación, principalmente, a los equipos e instrumentos. Debe transportarse lo imprescindible para evitar costos de exceso de equipaje o roturas ocasionadas por movimientos o golpes del material. El grupo también debe ser cuidadoso.

La gira debe programarse con tiempo por dos motivos: el primero –de orden ejecutivo–: para lograr entrar en la programación de los principales festivales y salas de espectáculos (los eventos importantes definen su programación con seis meses de anticipación. Si se trata de un evento internacional, el plazo para presentarse vence un año antes del evento); el segundo –de orden económico–: para obtener paquetes promocionales para transporte y hospedaje.

La organización de una gira debe comenzar por la presencia en un evento importante que justifique la inversión. Puede ser un show en un gran festival o una presentación en un programa de televisión en cadena nacional. El evento será el marco inicial que indicará el período y la región de la gira. A partir de ese momento, teniendo en cuenta el itinerario y la época del año, se fijarán las fechas de los demás shows en otras ciudades. Nunca está de más recordar que para firmar el contrato se necesita acordar el caché y fijar las condiciones, obligaciones y deberes de cada parte con respecto al show y al viaje.

Si se trata de una gira internacional, se debe tramitar con tiempo el pasaporte y la visa de trabajo para todo el grupo. La legislación sobre el trabajo del músico extranjero difiere de un país a otro y, por tanto, el contratante debe ser el responsable de la gestión. Lo que se sugiere es que sean los principales contratantes de los grandes shows quienes gestionen los trámites de visas de trabajo. Los shows más pequeños, en pubs por ejemplo, pueden justificarse como de promoción de la banda. En el planeamiento financiero deben constar los impuestos y deducciones sobre el caché, si hubiere.

Roy Shuker, en el libro ya mencionado, presenta un modelo de gira alternativo en el cual varios artistas viajan y tocan juntos. Shuker cuenta que este modelo fue muy popular en la década de los sesenta, principalmente entre bandas británicas. Es un modelo sostenible: aúna fuerzas, divide costos y reúne públicos de dos o más artistas. De tales encuentros pueden resultar otros productos como CDs o DVDs. Es interesante también invitar a algún artista local para participar del show en su ciudad. En una segunda instancia, puede darse un cambio de roles, donde el anfitrión sea el próximo visitante.

### **Disco: de la grabación a la distribución**

El disco o álbum es una reunión de fonogramas en una misma unidad. Antiguamente, en la época del vinilo (LP), se evaluaba al artista de acuerdo a la cantidad y calidad de discos que había lanzado a lo largo de su carrera. Por ejemplo, Luiz Gonzaga, músico brasileño del género *fórró*, lanzó cuarenta discos entre 1961 y 1989, sin contar las antologías y los discos de 78 revoluciones. Lanzar un disco



independiente, sin apoyo de una compañía discográfica, era muy caro y, por lo tanto, se convertía en una tarea casi imposible en aquella época. Los artistas independientes difícilmente lanzaban discos al mercado salvo contadas excepciones, como el disco *Satwa*, de Lula Côrtes y Lailson, uno de los primeros discos brasileños independientes, grabado en 1973, en los ociosos estudios de la compañía *Rozenblit*, en Recife.

No obstante, a partir de la década de los setenta, con el movimiento *punk*, el lema *DIY (Do It Yourself - hacelo vos mismo)* contagió a una multitud de personas que juntó coraje para lucir sus talentos. “Si ellos pueden nosotros también”, pensaban los artistas en potencia.

Ese viejo lema ganó más fuerza en los años noventa, década que se consolidó como la primera del siglo XXI, gracias al surgimiento de cuatro factores que contribuirían a la caída de barreras en la industria discográfica:

- Masificación de la informática, con la llegada de la computadora personal.
- Acceso a tecnologías de producción, con los *softwares* de grabación.
- Desarrollo de la comunicación, con la banda ancha y la telefonía móvil.
- Herramientas de divulgación y distribución: *Google, MySpace, Youtube, Orkut*.

Cada vez más, surgen nuevas tecnologías de producción y distribución, lo que exige una constante actualización del músico y del empresario artístico. Para tener una idea de los cambios ocurridos recientemente, en 1997 los archivos MP3 eran prácticamente desconocidos por la población mundial. En 2002 no existía *Orkut, Youtube o MySpace* –espacios de comunicación donde los nuevos artistas y los de renombre cuentan con los mismos recursos–. Con una computadora portátil (*laptop*) moderna, un *software* de grabación gratuito, equipos de sonido decentes y un técnico de audio talentoso, se puede grabar un disco con menos costo y más recursos que los disponibles en la época de Luiz Gonzaga. Existen varios *softwares* de grabación digital, unos más profesionales y otros más simples. El *Audacity*, por ejemplo, es un *software* de edición de audio disponible para *Mac, Windows y Linux*. Entre los principales recursos, se destacan los de grabación, edición y mezcla en múltiples pistas, *plug-ins* de efectos, denoiser y facilidades de uso. Incluso *softwares* comunes como el *Nero* cuentan con algunos recursos de edición de audio.

La tecnología actual demuestra que se puede obtener buenos resultados con pocos recursos. Sin embargo, la tecnología es tan sólo una herramienta que no crea nada. La creatividad del artista continúa siendo el rasgo distintivo de cada composición, de cada disco, de cada carrera artística.

La calidad de la grabación debe ser una preocupación del artista. A fin de cuentas, el disco es su carta de presentación, es una muestra de su talento, una exteriorización de su arte. Pero él no está solo en esa batalla; para ayudarlo existe la figura del productor musical. Este, junto con el técnico de grabación, es responsable por el resultado sonoro del disco. Marcelo Oliveira y Rodrigo Lopes destacan algunas cualidades fundamentales de un buen productor musical:

Tiene que tener claro qué quiere desde el punto de vista musical y saber cómo lograrlo en el estudio. Debe tener experiencia y contar con la sensibilidad suficiente para transformar la creación musical del artista en producto fonográfico. Además, debe preocuparse por crear un buen ambiente para la grabación.

Durante la mezcla, los sonidos grabados serán equilibrados en cada fonograma. Para la mezcla, algunos artistas prefieren escoger a una persona que no haya participado del proceso de grabación. Esto es necesario en caso de que se pretenda un resultado

imparcial, realizado por un oído externo, no contaminado con los errores y los aciertos de la grabación.

La masterización es la fase del “pulido” de la grabación, de la corrección de las frecuencias del sonido del disco. Es también en esta fase que se agregan las informaciones digitales en el disco, también llamada *master*: título del álbum y de las pistas, artista o intérprete, productor fonográfico y código ISRC.

Para hacer las copias, fase también llamada de réplica, el artista tiene una opción alternativa al CD tradicional. En 2003, surgió en el mercado brasileño una nueva tecnología, patentada por el artista Ralf, del dúo sertanejo Chrystian & Ralf, con el asesoramiento del Ministerio de Ciencia y Tecnología: el SMD<sup>2</sup> o Semi Metallic Disc, con un costo de producción 30% inferior al del *compact disc*. La diferencia es que el disco sale de fábrica con el precio fijado e impreso en la portada por un valor de R\$ 5. Perfecto para ser vendido directamente al público en los shows. Muchos artistas ya han experimentado lanzar sus discos en el formato SMD: Comadre Fulozinha, Zeca Baleiro, Arnaldo Antunes, Chrystian & Ralf, Orquestra Imperial, entre otros. También existe el SMDV o Semi Metallic Disc Video, equivalente al DVD, que sale de fábrica con el precio impreso de R\$ 8. En 2007, Microservice, empresa líder en la fabricación de CDs y DVDs en Brasil, firmó un contrato de exclusividad con Ralf Produções para la explotación de la nueva tecnología por un período de veinte años.

La distribución digital gratuita del disco se efectúa principalmente a través de sitios web como *MySpace*, *Orkut*, *Youtube*, y por la página oficial del artista en Internet, quien actualmente cumple el papel desempeñado por las radios en el pasado: llevarle música e información al público.

No obstante, el disco no puede ser visto como un producto sin valor económico. Ronaldo Lemos y Oana Castro<sup>3</sup> concluyeron que en el mercado *tecnobrega*, en Belén, las bandas venden aproximadamente 77 discos y 53 DVD por show, a un precio promedio de R\$ 7,46 el disco y R\$ 10 el DVD, facturando un total de R\$ 1.104,42 por show aproximadamente.

El modelo más lucrativo de distribución de discos es la venta directa al público en los shows. Es dinero en efectivo para el bolsillo del artista; sin embargo, las disquerías permanecen en la ciudad luego del viaje del artista, por lo que no pueden ser desvalorizadas. El artista debe vincularse a una o más disquerías en cada ciudad porque, además de vender discos, actúan como termómetro del mercado. Las disquerías también son puntos de venta de entradas y de divulgación de shows.

Trabajar con una distribuidora nacional también tiene sus ventajas debido a la presencia de los divulgadores en los 27 Estados brasileños. El comercio digital es una tendencia en Brasil y en el mundo, y el artista debe subirse al tren. Por el momento, es como una locomotora de vapor pero pronto será eléctrico y de alta velocidad. De acuerdo a *E-bit*, empresa especializada en informaciones del mercado minorista virtual, en 2009 el comercio electrónico en Brasil aumentó un 25%. El aumento de la participación de minoristas de pequeño y mediano porte fue el dato más destacado del estudio realizado.

Existe además el modelo de distribución de discos en los quioscos, popularizado por el roquero Lobão con el lanzamiento, en 2004, de la revista *Outra Coisa*, que en cada edición salía con un disco de un artista por un precio de R\$ 12,90 (revista + CD).

Otra estrategia interesante es usar el disco como obsequio, esto es, ofreciéndoselo a quien compre la entrada para el show. Esta estrategia es recomendada principalmente para la inserción en nuevos mercados o en nuevas ciudades. Así, el

---

<sup>2</sup> Más información en: [www.portalsmd.com.br](http://www.portalsmd.com.br)

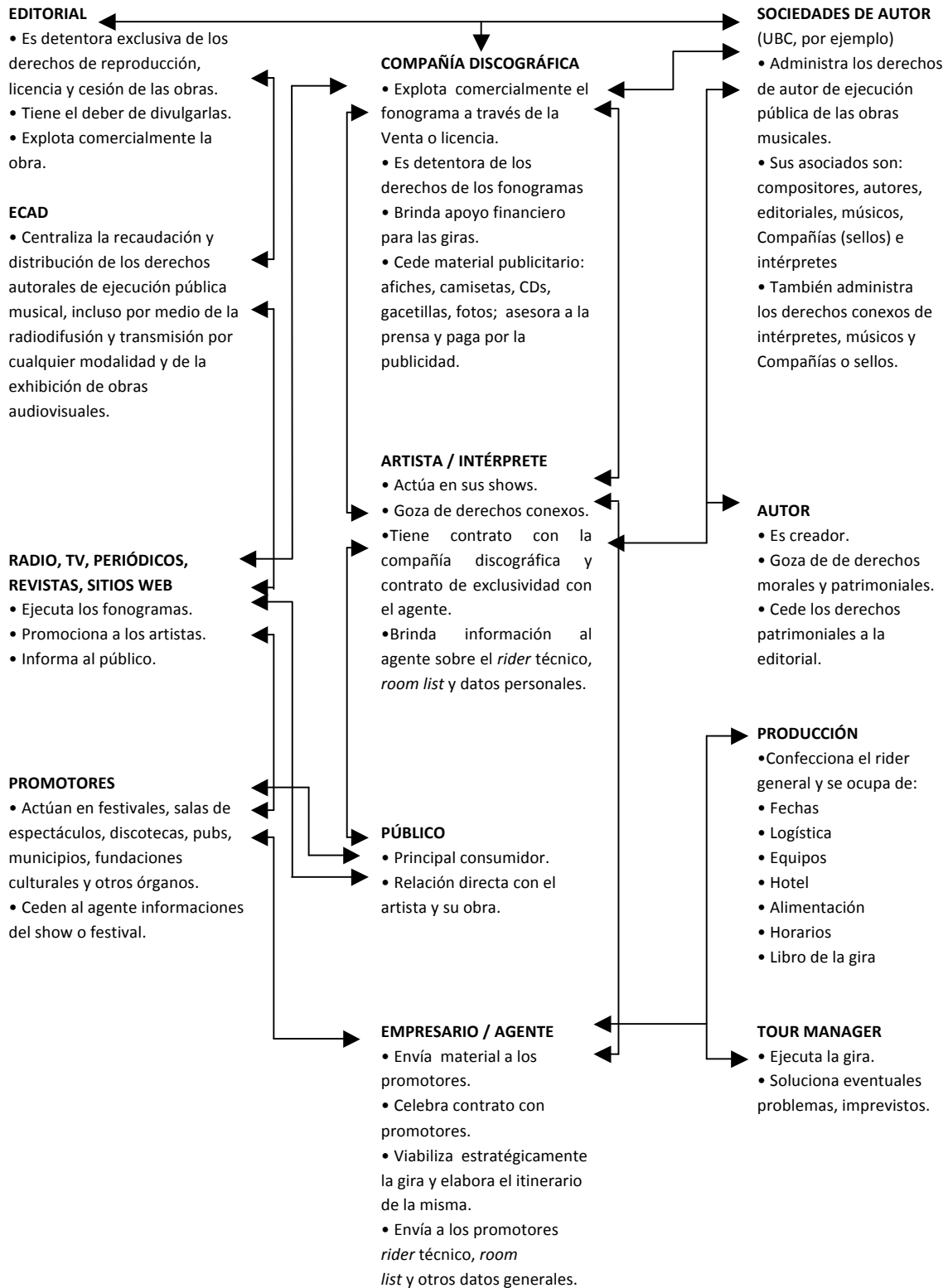
<sup>3</sup> Tecnobrega: o Pará reinventando o negócio da música

artista estará aumentando el interés del público por su show y este último se llevará dos productos en una sola oportunidad.

Todos estos modelos de distribución son válidos y deben ser pensados conjuntamente, no de forma aislada.

## Organigrama del *show business*

A continuación, presentamos un organigrama resumido del *show business*.



## **Actores involucrados en el negocio de la música**

Elaboramos una secuencia con los principales actores involucrados directa e indirectamente en el negocio de la música teniendo en cuenta las facultades y especificidades de cada uno.

### **Abogado**

Profesional del Derecho registrado en la Orden de Abogados del Brasil (OAB) Sus atribuciones son: brindar servicios de consultoría y asesoramiento jurídico, elaborar y analizar contratos comerciales (representación exclusiva, gestión, grabación, edición, cesión de derechos de autor, presentación artística, prestación de servicios, arrendamiento, auspicio, etc.) presentar contratos y distractos sociales en la Junta Comercial local, presentar y poner en marcha los procesos en la Justicia, representar y defender los intereses del cliente, solicitar autorizaciones para ingreso de menores en shows.

Existen abogados especializados en derechos de autor y leyes de incentivo cultural. El valor de los costos procesales y de los honorarios es definido por la OAB y por los Tribunales de Justicia de cada Estado. En algunos casos, el abogado recibe el 20% del valor de la causa defendida y ganada.

Con relación a los Juzgados Especiales de Pequeñas Causas, las personas físicas, las micro y pequeñas empresas no están obligadas a contratar un abogado para llevar acciones a juicio y correr con los gastos del mismo. Para la acción de *habeas-corporis* también se prescinde de abogado.

### **Agente (*representante*)**

Profesional que asume, por un período y en una región determinada, la obligación de promocionar, a cambio de una retribución, el show del artista. Generalmente recibe una comisión (del 10% al 20%) sobre el valor del caché convenido con el contratante. Según el acuerdo que se haya efectuado, la comisión puede ser calculada sobre el ingreso nominal o sobre el líquido (luego de la deducción de impuestos). En el exterior, este profesional es denominado *agent-booking* o simplemente *booking*. Sus atribuciones son las siguientes: enviar al contratante el material publicitario del artista para vender el show, celebrar el contrato con el contratante del show, enviar *rider* técnico, plano del escenario y *room list* del artista para la producción del evento y hacerle llegar al artista todos los detalles de la negociación.

El agente debe actuar con responsabilidad y compromiso, siguiendo las instrucciones del artista. Un mismo agente puede representar a más de un artista en una misma región y el artista puede tener un agente para cada región o país. Salvo que las partes acuerden lo contrario, el artista no puede contar con más de un agente en una misma región al mismo tiempo y con la misma incumbencia. De la misma manera, todos los gastos de las gestiones del agente (teléfono, envíos por correo, locomoción, etc.) corren por cuenta del agente, de no estipularse previamente lo contrario.

El agente será remunerado incluso en el caso de que el show no se realice por algún impedimento del artista. Si el contrato fuere por tiempo indeterminado, cualquiera

de las partes podrá rescindirlo mediante aviso previo a los noventa días, siempre y cuando haya transcurrido un plazo compatible con la naturaleza y el volumen de la inversión del agente. Si la rescisión se diere sin culpa del agente, el mismo tendrá derecho a la comisión debida, incluso sobre los shows pendientes. Aun cuando fuere retirado de sus funciones por justa causa, el agente tendrá derecho a ser remunerado por los servicios útiles prestados al artista<sup>4</sup>.

#### Artista (intérprete)

El artista es el intérprete, cantante o músico que ejecuta una obra artística. No necesariamente el artista es el autor de la obra. Él mismo proporciona a su agente el material publicitario. Sus atribuciones son: ensayar el repertorio, realizar shows, hacer fotos y videoclips, conceder entrevistas, firmar autógrafos a su público. Se le garantiza al intérprete el derecho de goce económico de las obras que cree o en que participe. Las fuentes de ingreso del intérprete son el caché recibido en cada show, el derecho conexo, el derecho a la imagen, el derecho fonomecánico –obtenido como resultado de la venta de discos–, el caché para campañas publicitarias y para grabación en estudio.

#### Autor (compositor)

El autor es la persona física creadora de obra artística. No necesariamente el autor es el artista que sube al escenario. Puede también ser una persona jurídica, como en algunos casos contemplados en la Ley 9.610/98. La Constitución Federal de 1988 declara que la expresión de la actividad artística es libre, independientemente de censuras o permisos. Son sus atribuciones: crear obras musicales y mostrarlas a los intérpretes para que las graben o ejecuten. La protección de los derechos de autor es independiente del registro de la obra. No obstante, el autor puede optar por su registro en la Fundación Biblioteca Nacional o incluso en cualquier registro público de su ciudad.

Pertenece al autor el derecho exclusivo de utilización, publicación o reproducción de sus obras, transmisible a sus herederos hasta setenta años después de su muerte. Se le garantiza al autor el derecho de goce económico de las obras que cree o en que participe.

Las fuentes de ingreso del autor son los derechos autorales y fonomecánicos –obtenido como resultado de la venta de discos–. El autor precisa afiliarse a una sociedad de autores a fin de percibir ganancias con los derechos de autor de ejecución pública musical. El mismo puede o no editar su música, esto es, puede ceder temporalmente a terceros los derechos patrimoniales para su explotación económica.

El autor tiene derecho a prescindir del cobro de sus derechos de autor en un determinado show. Para esto, debe solicitar con antelación la renuncia a sus derechos sobre el show, mencionando la fecha, el lugar y el repertorio del mismo. El autor debe enviar la solicitud a su editorial (en caso de que sus obras sean editadas), a la sociedad de autores (si es miembro de alguna) o directamente al *Ecad* de la región donde se llevará a cabo el show (en caso de que no integre ninguna sociedad de autores).

---

<sup>4</sup> Capítulo XII, Nuevo Código Civil Brasileño.

## Contador

Profesional en Ciencias Contables o técnico en Contabilidad, inscripto en el Consejo Regional de Contabilidad. Puede ser funcionario de la empresa o autónomo tercerizado. Son sus atribuciones: organizar libros contables (caja, diario y razón), hacer conciliaciones bancarias, elaborar estados contables, principalmente balances patrimoniales y estados de resultados, instruir en lo que respecta a emisión de facturas, recibos o pagos, calcular y emitir mayores de impuestos, hacer la declaración del Impuesto a la Renta de la empresa y de los socios.

Las principales funciones de la contabilidad son dos: la administrativa y la económica. La primera tiene que ver con el respeto al control del patrimonio de la organización –control del activo (bienes y derechos), del pasivo (obligaciones) y del patrimonio líquido (capital social y reservas)–; y la segunda da cuenta de los resultados de la organización –ganancia o pérdida en determinado período–.

Las obligaciones contables de las microempresas son más simples. El emprendedor individual está exento de obligaciones contables y únicamente debe tener un control básico de compras, ingresos y egresos.

## Contratante

El contratante es la persona física o jurídica que contrata los servicios artísticos y los ofrece al público: salas de espectáculo, bares, restaurantes, festivales, gobierno, fundaciones, empresas, ceremonias. Sus atribuciones son: recibir propuestas de shows de los agentes y empresarios, no perder de vista a los medios especializados en la búsqueda de nuevos talentos, realizar estudios de mercado para conocer los intereses y gustos del público.

El contratante celebra el contrato de show con el agente, con el empresario o incluso directamente con el artista.

Él es quien contrata los servicios tercerizados para la realización del evento (publicidad, sonido, luces, estructura, personal) y busca patrocinadores para hacerlo efectivo. Puede también incrementar la facturación de la venta de entradas con la ayuda de patrocinadores que corran con una parte de los gastos del evento y, aún más, aumentar su lucro con la venta de bebidas y alimentos en el show.

El contratante se lleva la ganancia obtenida con el evento pero asume los riesgos del mismo. Es responsable –civil y penalmente– por los accidentes que puedan ocurrir en el área interna del evento.

Es común que al contratante se le destine un porcentaje de lo obtenido en lugar de negociar un caché fijo.

## Diseñador de arte

Profesional encargado de la identidad visual del artista o del evento. El diseñador de arte tiene la responsabilidad de traducir un mensaje artístico en imágenes y colores. Sus atribuciones son: crear portadas de discos, suplementos, marcas, carteles, volantes, *banners* y demás materiales publicitarios. Generalmente, para las portadas de discos independientes, el diseñador es un amigo o conocido al que le gusta la banda y se identifica con su propuesta y su música. Actualmente, las portadas de los discos

constituyen un importante elemento de marketing. Un artista es juzgado, a priori, por la portada de su disco.

### Distribuidora

Actividad de comercio mayorista de discos, CDs y DVDs, que tiene por objeto la colocación de un producto en el mercado (comercios, supermercados, tiendas). A la distribuidora le corresponde un porcentaje que oscila entre el 40% y el 60% del precio determinado para el comerciante. También paga impuestos estatales y mantiene una amplia red de divulgadores esparcidos por las diferentes ciudades de su actuación. De acuerdo al contrato de distribución establecido, la Distribuidora puede también fabricar el disco o solamente enviarlo al mercado minorista.

### DJ (*Disc Jockey*)

Profesional responsable de la ejecución de la música mecánica para divertir al público en fiestas, pubs, salas de espectáculos, festivales. Algunos DJs son creadores de obras y productores de *remix*. Un *remix* de una obra ya existente es considerado como una nueva obra ya que se trata de una adaptación, con nuevos arreglos, totalmente diferente de la música original.

Los DJs también pueden trabajar en radios y pueden ser profesionales autónomos o empleados. Sus fuentes de ingreso son su salario, el caché por show y por *remix* producido, los derechos de autor y fonomecánicos.

Una tendencia reciente entre estos profesionales es la de formar una banda que lo acompañe en sus presentaciones en vivo.

### Editorial

Es la persona física o jurídica tenedora del derecho exclusivo de reproducción de la obra y del deber de divulgarla. Representa los intereses del autor y puede celebrar convenios con sociedades de autores para la retención del derecho de autor de ejecución pública.

En el contrato de edición el autor cede los derechos patrimoniales a la editorial. Los derechos morales del autor son personales e intransferibles. El contrato tiene, por lo general, una duración de cinco años. La editorial retiene el 25% de la ganancia generada por los derechos autorales de la obra y transfiere el 75% al autor.

Es habitual que el propio artista, al momento de la apertura de su microempresa, establezca en el contrato social la actividad de “edición musical”. De esta forma, podrá asociarse a la sociedad de autores que más le convenga, y tendrá entonces derecho al *software* para generar su propio código ISRC y retener los derechos patrimoniales sobre sus obras. Por regla, quien emite el ISRC es “dueño” de su fonograma.

### Empresario artístico (*manager*)

El cometido principal del empresario artístico es el desarrollo de la carrera del artista a largo plazo, estableciendo metas, cumpliendo plazos, coordinando el trabajo de todo el equipo (artista + producción). Generalmente, su remuneración proviene de una



comisión calculada sobre el 20% de la ganancia del artista (show, propaganda, etc.) con excepción de los derechos de autor. En caso de que un agente estuviere involucrado en la negociación del caché de un show, por lo general, el empresario divide con este su caché a la mitad. El empresario puede tener agente, productor y *tour manager* o puede él mismo acumular todas estas funciones.

La figura del empresario artístico es similar a la del gerente que lleva adelante el negocio. Sin embargo, el dueño es el artista, de modo que el empresario debe velar por la correcta administración de la carrera del artista. Bajo su responsabilidad están implicados todos los aspectos de la gestión de un negocio: producción, marketing, ventas, contabilidad, finanzas, comunicación, etc.

### Proveedores

Son personas o empresas que prestan servicios o que suministran productos al productor o artista. Cada prestador de servicios tiene su propia modalidad de trabajo y cuenta con aranceles específicos. Se consideran proveedores de un artista y productor: empresas de arrendamiento de equipos de audio/iluminación/montaje de escenario, técnicos de sonido/luces, asistentes de escenario, camioneros, salas de ensayo y de grabación, técnicos de mezcla y masterización, fábricas de discos, periodistas, diseñadores de arte, impresoras gráficas.

### Compañías discográficas o sellos independientes

El término “sello” se emplea generalmente para hacer referencia a compañías independientes o pequeñas compañías. La compañía explota comercialmente el fonograma por medio de la venta o de la licencia. Tiene la responsabilidad de financiar la grabación y de promocionar el producto. Es tenedora del derecho patrimonial sobre el fonograma y del derecho de autorizar su circulación y uso. El fonograma es la música grabada en algún soporte físico o digital. En algunos casos, la compañía suministra el soporte financiero o logístico para las giras de los contratados.

Actualmente, las compañías (o sellos) se reducen a una oficina en un edificio. Tercerizan todo el proceso de producción del disco: grabación, mezcla, masterización y fabricación. En algunos casos, la compañía ni siquiera corre con esos gastos, y sólo funciona como escritorio de marketing y se encarga de la distribución del producto. Universal, Warner, Sony/BMG y EMI son consideradas grandes compañías discográficas (*majors*).

Al abrir su propia microempresa, el artista está respaldado para convertirse en su propia compañía, editorial y productora.

### Prensa

En el mercado brasileño, la prensa es fundamental para divulgar la música independiente en los grandes medios. Sin dinero para invertir en campañas publicitarias, la solución para el artista es recurrir a las columnas de cultura y carteleras de espectáculos de los periódicos, a las revistas especializadas, *blogs*, programas de radio y televisión. El papel de la prensa es informar al público, analizar la obra, promocionar al artista, ejecutar el fonograma (en radio o televisión). El salario de los periodistas es pagado por las empresas empleadoras. Algunos son independientes y trabajan para más

de un medio de comunicación; estos son más receptivos en relación a los nuevos artistas. Hay que destacar la figura del asesor de prensa, profesional también periodista que sirve de puente entre el medio de comunicación y el artista.

#### Músico autónomo

El músico autónomo es el profesional (cantante o músico) que presta servicios a más de un artista o productora. Graba, ensaya y toca con otros artistas. Sus fuentes de ingreso son el caché por show, el caché por banda sonora o *jingle*, por grabación en estudio, y el derecho conexo (grabaciones).

#### Productor ejecutivo

Es el profesional que “mete las manos en la masa”: coordina todas las fases de un proyecto, acompaña su desarrollo y cobra por los resultados. Puede ganar un caché fijo por todo el proyecto, por fase, por días de trabajo o por comisión sobre el total de la ganancia.

Se encarga de la parte logística y de las necesidades cotidianas del artista. Su planeamiento es a corto plazo.

#### Productor discográfico

Persona física o jurídica que toma la iniciativa y es responsable económicamente por el primer registro del fonograma, independientemente del soporte utilizado, explotándolo comercialmente por medio de la venta o licencia del mismo. A él le compete la tarea de autorizar el uso y la circulación del fonograma.

El productor discográfico es la compañía discográfica (y viceversa).

#### Productor musical

Este productor dirige la grabación en el estudio, controlando el trabajo de los técnicos de sonido y de los músicos. Es el responsable por el “sonido” del disco. Su remuneración es variable y depende de su experiencia y de su fama, así como del tiempo de grabación y de la cantidad de fonogramas que se vayan a grabar.

Un buen productor musical debe tener una gran sensibilidad artística y sólidos conocimientos técnicos.

#### Promotor

En Brasil, el promotor (*promoter*) es el encargado de divulgar el evento y de distribuir invitaciones; es una especie de agente de relaciones públicas. En la mayoría de los casos, es un funcionario de la sala de espectáculos o del pub y recibe un porcentaje —entre el 10% y el 20%— de la venta de entradas o de la ganancia del evento. Puede también recibir un salario fijo remunerado por la sala de espectáculos o del pub.

En Estados Unidos o Inglaterra, el *promoter* es el responsable de la realización del show. Hay que aclarar que el promotor es el organizador del evento y no cualquier persona que trabaja en la divulgación del mismo.

#### Público consumidor

El público es quien aprecia la obra artística, consume los productos musicales del artista y organiza su club de fans. Si el autor es el puntapié inicial del proceso, el público representa el último eslabón en la cadena productiva de la música. En Brasil se han efectuado diferentes estudios con el objetivo de analizar el consumo de los productos musicales.

#### *Tour manager*

El *tour manager* es responsable de la ejecución de la gira: cumple con la agenda de compromisos: horarios de traslados, viajes, *check in* y *check out* en hoteles, etc. y soluciona los imprevistos que puedan surgir.

El *tour manager* puede ser remunerado por día de trabajo, por caché fijo por show o puede recibir un porcentaje del caché.

Es una figura muy común en Europa. En Brasil esta figura está, generalmente, absorbida por el productor.

#### Minorista

El minorista es la persona (o comercio) que recibe el disco del distribuidor y lo revende al consumidor. El minorista vende el producto (CD o DVD) por un valor 50% más alto que el precio de costo.

Los principales minoristas son disquerías, tiendas, librerías y quioscos.

En Brasil, el comercio digital ha aumentado considerablemente. Los estudios indican que, mientras que en 2008 se registró un aumento del 4,9% en el mercado minorista tradicional con respecto al año 2007, el mercado digital de música se incrementó en un 79,1%.

### **Derechos de autor, flexibilización, registro y edición de obras musicales**

Para nosotros, el derecho de autor es la garantía de jubilación del compositor y de pensión para sus familiares. Tomemos como ejemplo el caso de la cantante Cássia Eller, fallecida en 2001. Si no existieran los derechos de autor y los derechos conexos, ¿cuál sería la fuente de ingresos de su hijo menor en aquel momento? ¿Quién le garantizaría la sobrevivencia sin depender de la ayuda de terceros?

Hay tres formas de registrar una obra musical:

- Únicamente la letra.
- Letra y música.
- Solamente la música.

En un estudio realizado en la ciudad de Belén sobre el modelo de negocio del género *tecnobrega*, Ronaldo Lemos y Oana Castro presentan el concepto de “open business” o negocio abierto. Se trata de modelos de negocio que implican la creación y difusión de obras artísticas bajo regímenes flexibles de propiedad intelectual, libres de los rendimientos de los derechos de autor.

Como principales características de este modelo podemos destacar la sostenibilidad económica, la flexibilización de los derechos de propiedad intelectual, la horizontalización de la producción —en general hecha en red—, la masificación de la cultura y la contribución de la tecnología en dicha masificación y la reducción de intermediarios entre el artista y el público.

Como la principal fuente de ingresos de los artistas del *tecnobrega* proviene de las presentaciones en vivo, los autores concluyen que “perder el control sobre la ejecución de una obra es condición sine qua non para una mayor difusión de la misma y para que se convierta en un éxito; como consecuencia, se celebrarán más contratos de shows”.

### **Exportación de la música**

El mundo está conectado a través de los medios de comunicación y de los medios de transporte. Para una banda de Recife es más barato viajar a Miami que a Manaus, además de ser más ventajoso ganar en dólares que en reales. Los artistas necesitan ver el mercado global como una opción real y lucrativa y trasladarse adonde haya público y mercado.

La música brasileña es reconocida en el mundo entero por su calidad, diversidad, sofisticación y, sobre todo, por el nivel excepcional de sus artistas. Tres asociaciones que trabajan en la promoción de la música de Brasil en el exterior — ABGI (Asociación Brasileña de Grabadoras Independientes), ABMI (Asociación Brasileña de Música Independiente) y BM&A (Brasil Música y Artes) — se unieron, por iniciativa de la Apex-Brasil (Agencia Brasileña de Promoción a las Exportaciones e Inversiones), del Ministerio de Cultura y del Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), para desarrollar un proyecto sectorial integrado de exportación de la música brasileña, de acuerdo a lo expuesto por Marinilda Boulay en el libro *Guia do mercado brasileiro de música 2006-2007*:

La intención del plan —el cual debe aunar los esfuerzos actualmente aislados para la difusión de la música brasileña— es ampliar su mercado de trabajo y atraer diversas divisas relacionadas al sector, promoviendo la producción musical nacional. Además, este proyecto significará una poderosa herramienta que podrá aplicarse a la exportación de otros productos y servicios brasileños.

Edson Natale y Cristiane Olivieri, en su libro *Guia brasileiro de produção cultural 2007*, enumeran algunas precauciones que deben tomar los artistas brasileños cuando son contratados para presentaciones en el exterior:

- Firmar un contrato que establezca las condiciones de las presentaciones, el precio y la legislación aplicable.

- Comprobar el currículum del contratante como forma de asegurarse la recepción del caché y del cumplimiento de las exigencias del *rider* técnico.
- No dar por sentado que habrá equipos e instalaciones disponibles y comunicar todas las necesidades por medio del *rider* técnico. Lo que no se pueda conseguir deberá ser transportado desde Brasil. ¡Cuidado con los gastos extra por sobrepeso!
- Tramitar con el contratante una visa de trabajo ante el órgano de inmigración del país y retirarlo en el consulado correspondiente antes de abandonar Brasil.
- Verificar los documentos personales —el pasaporte debe tener una validez de por lo menos seis meses para que el artista tenga derecho a la visa, cualquiera sea su naturaleza—.

La radio continúa siendo una buena estrategia para romper las barreras de entrada al mercado internacional. En Europa existe una asociación, titulada *World music charts Europe*<sup>5</sup>, que congrega a 54 radios de varios países que transmiten música del mundo entero y divulgan mensualmente una lista de los artistas destacados. La única exigencia es que el disco esté disponible en el mercado europeo bajo cualquier forma de comercialización.

El productor brasileño Iran Gomes actúa como *tour manager* en Europa. Durante una conferencia en Recife brindó informaciones y sugerencias sobre un viaje internacional<sup>6</sup>. Dos épocas del año son propicias para giras en Europa: el verano (junio, julio y agosto) y el otoño (septiembre y octubre). El *tour manager* es responsable por la confección del *road book*, una especie de guía de viaje con informaciones de los shows, contactos de los productores locales, *tickets* de embarque, horarios, hoteles, posadas, todo ordenado cronológicamente. El *tour manager* cobra después de que la banda recibe los cachés.

## Artista y emprendedor

Es necesario que el artista oficialice su actividad, ya sea a través de una unipersonal o de una sociedad de responsabilidad limitada. Para el modelo de negocio elaborado en este libro tomamos un ejemplo de microempresa gestionada por cinco socios.

De acuerdo a un estudio realizado, la banda Calypso se posicionó como la más escuchada en Brasil en 2007<sup>7</sup>. Ronaldo Lemos y Oana Castro revelaron el camino recorrido por el guitarrista Chimbinha y por la cantante Joelma para llegar a este estadio, con más de 12 millones de discos y tres millones de DVDs vendidos oficialmente en 10 años de carrera: una verdadera lección de emprendedurismo.

El dúo comenzó a grabar y a vender sin apoyo de la discográfica. Crearon su propio sello y distribuyeron sus CDs en grandes supermercados populares, frecuentados por sus admiradores. La fórmula innovadora funcionó. Vendidos a precios bajos —entre R\$ 5 y R\$ 10—, los CDs duraron poco en las góndolas. Cuando estallaron entre las clases populares de Pará y otros Estados del Nordeste, fueron invitados por la producción del

<sup>5</sup> En el sitio web de la organización [www.wmce.de](http://www.wmce.de) se encuentran las direcciones de todas las radios asociadas, incluso con nombre de los encargados, teléfonos, *e-mails* etc.

<sup>6</sup> La conferencia se llevó a cabo en 2006, en la segunda edición de la *Porto Musical*.

<sup>7</sup> Investigación a cargo de Datafolha/Fnazca.

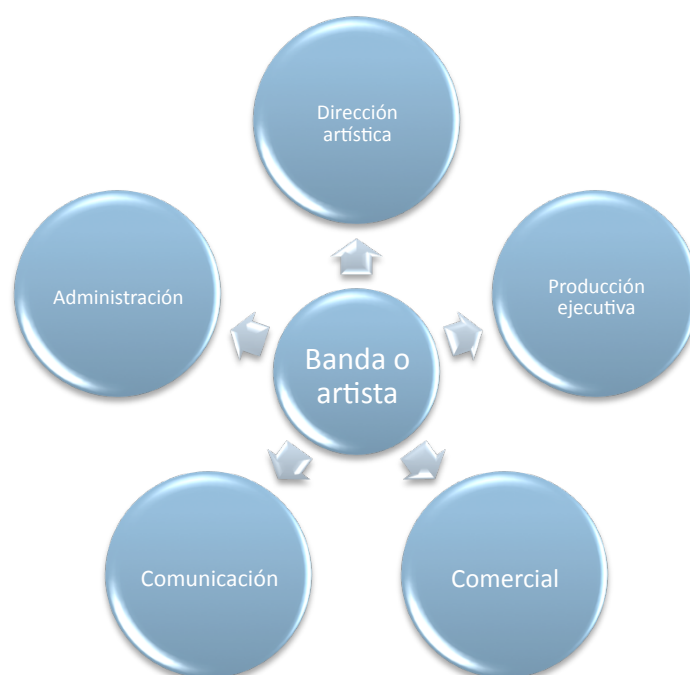
programa *Domingão do Faustão*, de *TV Globo*, para salir en el programa. De la *Globo* para todo el Brasil alcanzaron un público diverso, de todas las edades, sexos y gustos.

### **División de tareas entre los músicos de la banda**

El músico tiene básicamente dos tareas: ensayar y hacer shows. Sin embargo, tener una banda es una tarea más compleja y exige del músico otras responsabilidades. Toda banda debe contar con alguien que trabaje para ella fuera del escenario. Cuando la banda no tiene un productor ejecutivo o un empresario, uno de los músicos debe asumir esa función. Debe ser alguien de confianza y con iniciativa, con capacidad de relacionamiento, comunicación y organización; alguien que entre en contacto con contratantes y con otros músicos, que marque ensayos, escriba el repertorio del show, realice los trámites ante la Orden de los Músicos y el *Ecad*, envíe material a la prensa, alimente la página de la banda en Internet (sitio oficial, *MySpace*, *Orkut*, *Twitter* etc.), envíe *rider* técnico y plano del escenario a la producción del show, reciba el caché y realice los pagos debidos, administre las finanzas de la banda y planifique el próximo paso de la carrera.

No obstante, para no sobrecargar a una sola persona, es recomendable que esas tareas sean compartidas por todos los músicos y que se elija a uno como coordinador del proceso. Es importante, también, que el músico que acumula tareas sea remunerado por su trabajo extra. Más tareas exigen más responsabilidades. Por lo tanto, es justo que la remuneración sea proporcional al trabajo de cada socio. Quien da más gana más, quien da menos recibe menos. Si esto no se hace, con el tiempo surgirán problemas: falta de motivación, disputas, malentendidos.

### **DIAGRAMA DE FLUJO 1 – DIVISIÓN DE TAREAS ENTRE MÚSICOS**



## EL EMPRENDEDURISMO

El concepto de emprendedurismo está íntimamente relacionado al concepto de realización. Los diccionarios definen el término “emprender” como *decidirse a llevar a la práctica, intentar, delinear* o incluso *poner en marcha, realizar, hacer*. La palabra “emprendedor” proviene del francés *entrepreneur* y significa “aquel que asume riesgos”, “aquel que comienza algo nuevo”. El Sebrae define “emprendedor” como el “individuo que posee o pretende desarrollar una actitud de curiosidad, osadía y proactividad con relación al mundo, condicionado por características personales, cultura y ambiente, que favorecen la interferencia creativa e innovadora”.

La definición de emprendedurismo de Joseph Schumpeter es una definición clásica. Economista austríaco que vivió entre 1883 y 1950, Schumpeter creó el concepto de “destrucción creativa”, proceso por el cual cada nueva tecnología destruye las técnicas viejas. Los viejos puestos de trabajo son sustituidos por nuevas profesiones. Robert K. Menezes, en el artículo *A contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo*, señala que el progreso es la consecuencia de este proceso destructor y creativo. La visión schumpeteriana incorpora a la economía el papel de los emprendedores como sujetos capaces de aprovechar las oportunidades y los cambios e introducir nuevos productos y servicios en el mercado.

Para Schumpeter, “emprendedor es el actor del proceso de destrucción creativa. Es el impulso fundamental que acciona y mantiene en marcha el motor capitalista, creando constantemente nuevos productos, nuevos mercados y, de manera implacable, imponiéndose a los antiguos métodos caros y poco eficientes.”

Frente a un mercado de trabajo estancado y, muchas veces, tímido, el emprendedurismo surge como respuesta al desempleo. El negocio propio es un tipo de emprendedurismo forzado: es la única salida de un joven recién recibido de veintidós años o de un recién desempleado de cuarenta.

José Carlos Dornelas, en el libro *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*, destaca la presencia de Brasil como país bien posicionado en el *ranking* mundial del emprendedurismo:

Un hecho que llamó la atención de los involucrados en el movimiento del emprendedurismo en el mundo y, principalmente, en el Brasil, fue el resultado del informe ejecutivo del *Global Entrepreneurship Monitor* del año 2000, en el que Brasil aparece como el país que posee la mejor relación entre el número de habitantes adultos creadores de un nuevo negocio y el total de su población: uno de cada ocho adultos. Como es sabido, este estudio se realiza en forma anual. En el gráfico presentado anteriormente Brasil aparece, en 2003, en la sexta posición, con un índice de creación de empresas que alcanza al 13,2% de la población adulta (112 millones de personas aproximadamente) y comprende a más de 14 millones de personas en nuevos negocios. Aun así, Brasil continúa muy bien posicionado y las cifras son significativas.

En su edición del 1º de abril de 2009, el semanario *Carta Capital* publicó un suplemento especial sobre emprendedurismo en el que divulgó un informe del Banco Mundial, titulado *Doing Business*, sobre los países que cuentan con ambientes más favorables para nuevos negocios. Uno de los temas de estudio fue el promedio de días que se necesitan para abrir una nueva empresa en forma legal. En América Latina y el Caribe se requieren más de sesenta días; en la China menos de cuarenta; en Asia Central, Medio Oriente y norte de África se abre un negocio en menos de treinta días.

No es necesario citar datos de Europa o Estados Unidos. Sobre esto, la revista señala: “La mayoría de los países ricos trabaja constantemente para facilitar la apertura de un nuevo negocio. En Canadá, por ejemplo, se puede montar un negocio solo con hacer un único trámite.”

El mismo suplemento contiene una sección que presenta casos en los que el emprendedurismo también puede ser aplicado a la filantropía. En la India, el templo Iskcon Sri Radha Krishna-Chandra cuenta con una sala de conferencias con recursos audiovisuales. Algunos emprendedores billonarios forman parte de su Consejo Directivo. El templo brinda 200.000 platos de comida por día a niños de escuelas de la ciudad de Bangalore. Algunos de esos emprendedores crean fondos especiales de capital de riesgo para financiar exclusivamente la creación de nuevas empresas. “Los emprendedores sociales no diferencian entre hacer dinero y hacer caridad. Algunos utilizan las ganancias del negocio para subsidiar el trabajo voluntario”, revela el texto.

### **Comportamientos emprendedores**

En su artículo *Comportamientos emprendedores*, Joacir Martinelli —haciendo referencia a un estudio realizado por el psicólogo David McClelland, de la Universidad de Harvard, con empresarios estadounidenses—, identifica y define nueve comportamientos decisivos para el éxito de cualquier tipo de emprendimiento:

- Buscar oportunidades e iniciativas (capacidad de pensar diferente y de repensar modelos antiguos).
- Calcular los riesgos (medir las consecuencias y tomar precauciones).
- Exigir calidad y eficiencia (superarse cada día con menos recursos).
- Procurar persistencia y compromiso (intentar nuevos métodos para obtener el resultado).
- Fijar metas (conocer el resultado; la meta debe ser medible, específica, temporal y alcanzable).
- Planificar y controlar las metas de manera sistemática (dividir la meta en submetas y hacer un seguimiento diario de la materialización de las mismas).
- Buscar información (recolección de datos, charlas, entrevistas, búsquedas en Internet, lectura de obras, periódicos, etc.).
- Persuadir y establecer redes de contactos (invertir en relaciones interpersonales: capacidad de liderar, generar influencia sobre las personas).
- Ser dueño de una gran independencia y autoconfianza (voluntad para realizar acciones y concentrarse en los objetivos).

### **Autónomo**

Conocido también como profesional liberal o independiente, el profesional autónomo ejerce por cuenta propia una actividad económica de naturaleza urbana. Presta servicios eventuales a su contratante pero sin vínculo laboral de subordinación o jerarquía. En Brasil, el autónomo se registra en el municipio, cuenta con libreta de facturas y es contribuyente individual del INSS (Previsión Social) pero no constituye persona jurídica ni está inscripto en el CNPJ (Registro Nacional de Personas Jurídicas). Cualquier profesional puede solicitar a la Secretaría de Finanzas de su municipio su



inscripción como autónomo: músico, productor de eventos, técnico, empresario artístico. El autónomo debe registrarse en el municipio de su residencia. El impuesto municipal (ISS) tiene un valor fijo y se paga semestral o anualmente en el municipio donde se presta el servicio. Así, si el músico realiza un show en otra ciudad, el impuesto municipal se deberá pagar en esa ciudad y no en el municipio de su residencia. El valor del tributo puede variar de un municipio a otro, con una oscilación de entre un 2% y un 5%. La base de cálculo es el valor total del servicio prestado (valor bruto). El autónomo puede emitir facturas de servicio aisladas o solicitar autorización para imprimir una libreta de facturas.

El autónomo debe obedecer a cuatro principios básicos para poder reducir los riesgos inherentes al desempeño de la actividad independiente:

- Tener costos fijos bajos.
- No contraer deudas a largo plazo.
- Contar con ahorros y aportes complementarios.
- Evitar el uso de tarjetas de crédito.
- Usar tarjetas de débito y tarjetas prepagas en sus celulares.

## **Empresario**

¿Qué significa la constitución de aparato empresarial? Significa que el músico organiza los factores de producción dándole a su actividad una forma de empresa con la contratación de terceros o asumiendo la gestión del negocio. De esta manera, será considerado empresario de acuerdo a la teoría de la empresa.

En el momento del registro no se solicitan pruebas de ejercicio profesional de la actividad. Solo se observarán los impedimentos legales para el registro de la empresa. No pueden ser empresarios los menores de 18 años, los empresarios en quiebra no rehabilitados, algunas personas procesadas, los extranjeros, funcionarios públicos, militares, magistrados, jefes del Poder Ejecutivo, miembros del Poder Legislativo, entre otros.

## **Plan de Negocios**

De acuerdo a los datos del Sebrae, 500.000 micro y pequeñas empresas son creadas por año en Brasil. Fernando Dolabela, en el libro *O segredo de Luísa*, haciendo referencia a investigaciones del Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) y del IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística), informa que el 36% de este tipo de empresas cierra sus puertas antes del primer año de vida y el 49% antes del segundo. El mismo estudio revela que los motivos de la extinción de las empresas señalados por los entrevistados son la ausencia de planificación financiera y la falta de visión global del negocio. En este marco, el Plan de Negocios surge como solución para disminuir los riesgos del emprendimiento y “es una herramienta que obliga al emprendedor a meterse de lleno en el análisis de su negocio”, aclara Dolabela.

El Plan de Negocios es un instrumento de orientación para el emprendedor. En él están contenidos los objetivos de la organización, los productos y servicios, clientes,

potencial del mercado local, coyuntura económica regional, etapas del planeamiento, resultados alcanzados, etc. En el libro *Como elaborar un Plano de Negocio*, Cláudio Afrânio Rosa informa que “el plan permite identificar y restringir los errores en el papel en vez de cometerlos en el mercado.”

Con respecto a la presentación de un Plan de Negocios, José Carlos Dornelas menciona diez tópicos para su estructuración:

- 1) Portada
- 2) Índice
- 3) Índice ejecutivo
- 4) Descripción de la empresa
- 5) Productos y servicios
- 6) Mercado y competidores
- 7) Marketing y ventas
- 8) Análisis estratégico
- 9) Planeamiento financiero
- 10) Anexos

Fernando Dolabela traza una ruta de elaboración del Plan de Negocios teniendo en cuenta la naturaleza de la tarea, de acuerdo a la tabla 1. Silvina Ramal, en su publicación *Como transformar seu talento em un negócio de sucesso*, explica de manera didáctica la elaboración de cada tópico de un Plan de Negocios, de acuerdo a las informaciones transcritas en el cuadro 5.

**TABLA 1 – ETAPAS DEL PLAN DE NEGOCIOS (tabla 1)**

PLAN DE TRABAJO SEGÚN LA NATURALEZA DE CADA TAREA				
Orden de realización	Descripción	Tipo de acción en cuestión	Fecha de término	Estatus
Preliminar	Decidir apertura de un negocio.	Análisis preliminar		OK
Preliminar	Analizar las fortalezas y debilidades individuales.	Análisis preliminar		OK
Preliminar	Escoger productos y servicios adecuados;	Análisis preliminar		OK
1	Análisis del mercado.	Recolección de datos		
2	Estrategia de marketing	Recolección de datos		
3	Empresa	Recolección de datos		
4	Planeamiento financiero	Análisis		
5	Elaborar índice ejecutivo	Revisión		
6	Elaborar análisis de riesgo y tomar decisiones	Decisión		

**CUADRO 5 – MANUAL DE AYUDA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

**1. Descripción de las líneas generales del negocio (nombre o razón social del negocio)**

Oportunidad de mercado detectada	Describa la oportunidad detectada para montar el negocio.
Descripción del negocio	Describa de qué manera la empresa aprovechará la oportunidad percibida por medio del negocio y cómo dicha oportunidad será transformada en productos,

Misión	servicios y beneficios para el cliente. Describa, en un párrafo, la misión o razón de ser del negocio.
Visión	Describa brevemente en qué estadio deberá encontrarse su negocio en un futuro cercano (cinco años).
Objetivos estratégicos	Detalle sus objetivos estratégicos a partir de la misión o de la visión.
Valores	Describa los valores de su organización.

## 2. Resumen de la empresa

Forma jurídica	Describa el tipo de sociedad utilizado.
Socios	¿Quiénes son los socios y cómo sus habilidades le agregan valor al negocio?
Localización	¿Dónde estará localizada la empresa?
Resumen del comienzo de las actividades	¿Cómo serán los primeros seis meses de actividad de la organización?

## 3. Análisis del mercado

Mercado potencial	Describa su mercado potencial: universo de personas que podrían comprar su producto o servicio.
Análisis de la competencia	Subraye sus principales competidores y los puntos fuertes y débiles en relación a su negocio.
Análisis del microambiente	Si es necesario, describa cómo los proveedores, suplentes e intermediarios afectan su negocio.
Análisis del macroambiente	Describa brevemente, si es pertinente, de qué manera las fuerzas del macroambiente (sociedad, ambiente financiero/demográfico/ tecnológico/cultural, gobierno, etc.) influyen en su negocio.
Barreras de entrada y de salida	¿Existen barreras de entrada? Descríbalas.  ¿Existen barreras de salida? Descríbalas.

## 4. Estrategia y medición del mercado

Segmentación del mercado	¿Su público está segmentado de alguna manera? Descríbalas.
Perfil del consumidor	Describa las principales características de sus consumidores.
Medición del mercado	Defina las dimensiones de su mercado potencial, la participación del mercado que desea alcanzar y cuánto

Definición de estrategia de negocio	representa en volumen de ventas.  ¿Cuál será su estrategia de mercado? (estrategia de diferenciación, de liderazgo en cuanto a costos, de nicho de mercado).
<b>5. Plan de marketing</b>	
Producto	Describa su producto o línea de productos. ¿Cuáles son sus particularidades relevantes, sus beneficios, su ciclo de vida?
Precio	Describa su política de precios, explicando la estrategia de mercado utilizada para definir precios.
Promoción	Describa las estrategias que la empresa utilizará para promocionar sus productos y servicios en términos de propaganda, promoción de ventas y relaciones públicas.
Distribución y ventas	Describa la estrategia de distribución y ventas de la empresa, e indique si habrá intermediarios y cómo será la relación con ellos.
<b>6. Organización y gerencia del negocio</b>	
Organigrama	Defina el organigrama de la organización.
Planeamiento estratégico	Defina los cargos, la distribución de tareas y responsabilidades entre los socios y la remuneración de los mismos.
Cadena de valor	Describa los principales procesos de trabajo de la empresa.
<b>7 Política de responsabilidad social (escriba de qué manera su empresa ayudará a la comunidad).</b>	
<b>8 Planeamiento financiero</b>	
Necesidades de inversión inicial	Cronograma de desembolso mensual.
Proyección de ingresos	Precio y volumen de ventas.
Proyección anual de ingresos	Ingresos estimados para los próximos cinco años.
Tributos	Enumere los tributos pagados por la empresa.
Costos	Describa y cuantifique los costos fijos y variables.
Punto de equilibrio	Calcule su punto de equilibrio.
Proyección del flujo de caja	Proyección mensual y para los próximos cinco años.
Análisis del atractivo del negocio	Analice la rentabilidad y el atractivo del negocio por medio del costo de oportunidad de la inversión, la tasa interna de retorno y del valor presente neto. Defina el punto de exposición de caja (valor máximo negativo encontrado en el flujo de caja líquido)

En esta obra, utilizaremos la versión del Sebrae de Minas Gerais para la elaboración del Plan de Negocios. El libro titulado *Como elaborar un Plano de Negócio* fue escrito por Cláudio Afrânio Rosa, de la unidad del Sebrae de Minas, y está disponible para descarga gratuita en la dirección: [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br). Son ocho tópicos principales, distribuidos de la siguiente forma:

- Índice ejecutivo
- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Plan operativo
- Planeamiento financiero
- Construcción de escenarios
- Evaluación estratégica
- Evaluación del Plan de Negocios

### **Abriendo una empresa**

Una banda de música y una productora cultural no precisan tener un local en un buen punto para poder funcionar, al contrario de las disquerías. El alquiler de un local en una zona no comercial es más barato. Una buena opción son los edificios de locales comerciales, por su seguridad. Se debe tener en cuenta los comercios de la zona: bancos, casas de quinielas, agencias de correo, fotocopiadoras, impresoras gráficas, papelerías y estacionamiento. Otra opción son las oficinas virtuales, empresas que arriendan direcciones (correo postal) para prestadores de servicios por un precio aproximado de R\$ 50 por mes. De este modo, existe una dirección oficial para la empresa y cada socio trabaja en su propia residencia; además, se evitan gastos de alquiler del local, gastos comunes, luz, teléfono, Internet, autorización municipal, impuestos, etc.

### **Principios de administración**

Nuestro objetivo es brindar una visión panorámica de la administración de empresas. Abordaremos, a continuación, los principales conceptos y herramientas de esta ciencia social.

En su libro *Fundamentos de administração*, Antônio César Maximiano define una organización como un sistema de trabajo que transforma recursos (humanos, materiales, financieros) en productos y servicios. La administración es un proceso dinámico que consiste en tomar decisiones sobre la utilización de recursos para alcanzar determinados objetivos. El proceso de administración comprende cinco etapas interrelacionadas:

- Planeamiento (herramienta para administrar relaciones a futuro).
- Organización (clasificación de los recursos para poder cumplir con los objetivos).
- Liderazgo (trabajo en equipo, motivando y dirigiendo a los integrantes del mismo).

- Ejecución (realización de las actividades planificadas).
- Control (comparación de las actividades realizadas con las planificadas).

El buen desempeño de una organización puede ser calculado de acuerdo a la obtención de los objetivos buscados y de la forma como los recursos son utilizados. Una organización es eficiente cuando utiliza correctamente los recursos disponibles y elimina los desperdicios. Eliminar desperdicios significa reducir al máximo la actividad que no agregue valor al producto o servicio. Para Maximiano, agregar valor significa realizar operaciones estrictamente relacionadas a la elaboración del producto o a la prestación del servicio.

Una organización es eficaz cuando cumple con sus objetivos. La eficacia tiene que ver con el “buen desempeño”, resultante de la comparación de los objetivos (desempeño esperado) con los resultados (desempeño realizado).

Para Idalberto Chiavenato, en el libro *Administração geral e pública*, las tendencias de organización en el mundo moderno se caracterizan por simplificar lo complejo. Se necesita “dar más libertad a las personas y desencasillarlas del viejo modelo autocrático para que sean capaces de utilizar sus recursos más valiosos: la inteligencia, el talento y el conocimiento”, afirma el teórico.

A fines de la era neoclásica de la ciencia administrativa surgieron varias técnicas de intervención y abordajes innovadores de cambios organizativos.

El perfeccionamiento continuo es una técnica de cambio organizativo moderado, concentrado en las actividades en grupo. La filosofía del perfeccionamiento continuo proviene del término *kaisen*, palabra japonesa que significa “buen cambio”. El profesor Chiavenato nos enseña que “el *kaisen* es una filosofía de continuo perfeccionamiento de todos los empleados de la organización, de manera que sus tareas mejoren un poco cada día. Se trata de poner siempre lo mejor. (...) Los avances no precisan ser sustanciales, sino continuos y constantes”.

La tercerización ocurre cuando una operación interna de la organización es transferida para otra organización que logre hacerla mejor y por un costo más bajo; además, representa la transformación de los costos fijos en costos variables. En la práctica, es la simplificación de la estructura de la organización y la focalización en los aspectos esenciales del negocio.

Todos los procesos de administración implican una toma de decisión. Una decisión es la elección entre diferentes posibilidades u opciones alternativas. Cuando una decisión es llevada a la práctica surge una nueva situación, la cual puede conducir a otras decisiones o procesos para la resolución de problemas.

El proceso de toma de decisiones comprende cinco fases:

- Problema (percepción e identificación del problema).
- Diagnóstico (búsqueda del entendimiento de la situación).
- Opciones (creación de ideas y generación de soluciones).
- Decisión (comparación, juicio y elección).
- Evaluación (estimación de resultados).

## **Planeamiento estratégico**

El planeamiento es un plan de acción detallado; es un modelo de administración enfocado en el futuro; una agenda de trabajo a largo plazo. El artista debe saber a dónde

quiere llegar para darle un rumbo a su carrera. La dirección estratégica de una carrera artística es un estilo de dirección enfocado en el futuro y atento a los cambios, con el objetivo de mantener al artista en el mercado globalizado. Se trata de tener los pies en la tierra pero la cabeza mirando hacia adelante.

El planeamiento estratégico surgió en la década de los sesenta, en el ambiente organizativo de las grandes corporaciones. Actualmente, la técnica también se aplica a las microempresas. El planeamiento estratégico en la industria de la música puede entenderse como un proceso que requiere del productor una gran sensibilidad para percibir el ambiente en que se encuentra el artista, además de capacidad de realizar cambios de dirección y coraje para adaptar procesos de trabajo.

A fin de cuentas, el mundo cambia constantemente. Hace seis años no existían *Orkut*, *Youtube* o *MySpace*: sitios de comunicación donde están presentes tanto estrellas como The Strokes como principiantes como Mallu Magalhães, y hacen uso de las mismas herramientas. Hace 12 años la población mundial prácticamente desconocía los archivos MP3. Tal vez el preadolescente de hoy, nacido en 1997, nunca haya comprado un CD en la disquería del barrio (si queda alguna) pero con seguridad ya descargó decenas de canciones para escuchar en su iPod gracias a la conexión de banda ancha.

La metodología del planeamiento estratégico tiene cuatro focos de atención:

- Foco en el lucro
- Foco en el cliente
- Foco en el trabajo
- Foco en las personas

El foco en el lucro significa que la rentabilidad del negocio es importante para la propia sobrevivencia del artista. El secreto continúa siendo el mismo: gastar menos de lo que se gana.

El foco en el cliente indica la búsqueda por la satisfacción del público. El fan no es otra cosa que un cliente satisfecho. El deleite del público es el resultado positivo de la expresión artística.

El foco en el trabajo expresa la productividad y la calidad del producto cultural; el entendimiento entre los músicos, la armonía entre los integrantes del equipo técnico y la eficiencia de los productores.

El foco en las personas denota la colaboración entre los miembros del equipo: músicos, técnicos y productores. Motivación y liderazgo son sólo aspectos fundamentales de este proceso.

La construcción de escenarios es una técnica utilizada para prever todos los posibles ambientes que se pueden generar en el futuro mediante la combinación de variables y de la elaboración de hipótesis plausibles. Desde el punto de vista emprendedor, el productor debe trabajar en el presente para alterar las variables que puedan influenciar el ambiente deseado por el artista en el futuro. Peter Drucker, el padre de la administración, escribió en su obra *Sociedad poscapitalista* que “la mejor manera de prever el futuro era crearlo”. Esta es una actitud proactiva con relación al mercado que exige iniciativa por parte del productor para modificar las condiciones actuales, de modo que en el futuro sean más favorables para el artista.

Los escenarios describen el ambiente externo de la organización e identifican oportunidades y amenazas. Son fuerzas independientes que escapan al control del artista: inflación, piratería, leyes, tiempo meteorológico, baja del dólar, promociones de pasajes aéreos, anuncios de patrocinadores, gustos musicales de la población, poder adquisitivo del consumidor, etc.

Los escenarios serán utilizados para el planeamiento estratégico en la etapa del diagnóstico del momento actual del artista. A las oportunidades y amenazas se sumarán la descripción de los aspectos internos del producto cultural, constituidos por los puntos fuertes y los puntos débiles variables que están bajo el control del productor (local del show, precio de la entrada, día de la semana, divulgación del evento, producción del disco, repertorio, tipo de packaging, época de la gira, etc.)

El diagnóstico estratégico sirve para revelar el “estado de salud” de la carrera del artista y para establecer una conexión con el ambiente externo en que se encuentra en todos los niveles: local, regional, nacional e internacional. La calidad del diagnóstico estratégico será determinada de acuerdo a la profundidad y a la realidad de los datos relevados.

El análisis Foda permite identificar las fuerzas que actúan sobre los ambientes internos y externos de la carrera del artista. Los puntos débiles o negativos son fuerzas de naturaleza interna que empujan el desempeño hacia abajo. Los puntos fuertes o positivos son fuerzas de naturaleza interna que empujan el desempeño hacia arriba. Las amenazas son fuerzas externas, por lo tanto escapan al control de la empresa y pueden perjudicar su desempeño. Las oportunidades son situaciones externas, por lo tanto escapan al control de la empresa y pueden beneficiar su desempeño. Bateman Snell, en la obra *Administração: novo cenário competitivo*, hace referencia a la importancia del análisis Foda:

El análisis Foda ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y previsiones derivados de los análisis externo e interno. A partir de aquí, los ejecutivos pueden extraer una serie de manifestaciones que identifican las cuestiones estratégicas primarias y secundarias con que la organización se depara.

El planeamiento estratégico se subdivide en tres planes:

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

El plan estratégico indica el resultado global deseado por el artista. Su ejecución es a largo plazo. Se relaciona con el ambiente externo de la carrera artística y está compuesto por la manifestación de visión y por la manifestación de misión. La visión de futuro sirve para orientar el rumbo de la carrera artística estableciendo un escenario futuro. La misión sirve para definir el propósito del artista, identificando su público y el área de actuación.

El plan táctico es más específico y su ejecución es a mediano plazo. Revela las operaciones necesarias para alcanzar el resultado global de la carrera artística. Este plan define objetivos que ayudan al artista a cumplir la misión y a concretizar la visión. Los objetivos deben ser específicos, desafiantes, posibles y determinados.

La finalidad del plan operativo es fijar metas que sirvan para establecer puntos de control, calcular resultados parciales a corto plazo y nombrar responsables.

El control de planeamiento es una actividad ejercida diariamente a través de informaciones, las cuales son transmitidas al grupo por los responsables de cada meta mediante reuniones o *e-mails*.

El proceso de control brinda información y ofrece la posibilidad de tomar decisiones sobre:

- La comparación del desempeño con el objetivo.



- Los riesgos detectados.
- Lo que resta por hacer.
- La necesidad de alterar el objetivo.

Cuando el volumen de shows está por debajo de lo esperado puede verse como un síntoma de error de estrategia. Hay que evaluar, entre otras cosas, la satisfacción del público: qué opina acerca de la calidad del show. También es importante, para el futuro de la carrera artística, escuchar a los técnicos, músicos y productores. Muchas veces ellos observan la situación desde otro ángulo y sienten en la piel cuando algo está fallando. Además, los técnicos, músicos y productores que no son escuchados por los artistas y empresarios terminan perdiendo motivación. El desempeño puede acabar afectando la calidad del show y el resultado final de la organización musical.

## **FINANZAS**

Optamos por titular este capítulo con el nombre genérico de “finanzas”, en el que estudiamos temas que abarcan áreas correlativas como economía, contabilidad y finanzas, además de cálculos matemáticos.

### **Economía de la cultura**

En su obra *Introdução à economia*, Paulo Viceconti y Silvério das Neves definen “economía” como la ciencia social que estudia la producción, la circulación y el consumo de bienes y servicios utilizados para satisfacer las necesidades humanas. También puede ser definida como la ciencia que estudia el uso de recursos escasos para la producción de bienes alternativos.

En Brasil se practica la economía de mercado. Como explica el profesor Paul Singer, en la obra *Aprender economia*, la regla general funciona de la siguiente manera: la empresa vende lo que produce, bajo la forma de mercadería, al consumidor. Por lo tanto, una mercadería es un producto o servicio destinado a la venta. Un disco obsequiado por el artista a un vecino no es una mercadería, sin embargo, el mismo disco colocado en las estanterías de una disquería sí lo es.

Singer afirma que, por lo general, en la primera ley del mercado, el vendedor fija el precio. El precio es conocido por el consumidor y a partir de aquí el comprador comienza a negociar. Al final del proceso decide si lleva mucho, poco o nada de aquella mercadería. La segunda ley es la de la competencia, por la que por cada rubro de producción existen varios productores. La tendencia es que los precios de productos semejantes tengan la misma franja de valor. Esto lleva a los productores a ofrecer un mejor producto a un precio más bajo. La excepción a esta regla es el monopolio, en el que existen uno o dos productores que controlan los precios de las mercaderías. Brasil prefirió adoptar una política de combate a los monopolios.

Las leyes de la oferta y la demanda son muy conocidas por la población en general. Cuando la demanda de un producto es mayor que la oferta su precio tiende a mantenerse alto. Por el contrario, el precio del producto tiende a disminuir cuando la oferta es mayor que la demanda. Este hecho se observa claramente mediante la “gestión” de los revendedores. “Compro entradas sobrantes”, gritan. Esto significa que existe una gran demanda mientras que la cantidad de entradas es reducida, por lo que el valor aumenta. El revendedor, entonces, compra la entrada y espera a que se terminen en la boletería. Solo él tendrá la entrada para vender y la revenderá a un precio más alto negociado con el comprador (monopolio). El revendedor es una competencia desleal del organizador del show.

La economía de la cultura es una rama de la ciencia económica que estudia la producción, circulación y el consumo de bienes y servicios culturales. “Esto se traduce del ‘economés’ como una red de producción que comienza con el artista, pasa por los canales de exhibición de su obra y llega al consumidor”, explican los periodistas Ivan Cláudio y Natália Rangel en el reportaje mencionado anteriormente. En dicho reportaje también destacan la cantidad de empresas del sector, el número de empleos generado y el sueldo promedio:

(...) La industria del entretenimiento es un fenómeno mundial que superó a la industria automovilística, ocupa el segundo lugar en facturación en el mundo y solo está por debajo de la industria bélica. (...) De acuerdo a un estudio realizado conjuntamente por el IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística) y el Ministerio de Cultura, tenemos en actividad casi 400.000 empresas que generan 1.600.000 empleos formales, el equivalente al 4% del total de los puestos de trabajo. El estudio revela que el salario mensual pagado a los trabajadores en dicha área es un 47% superior al promedio nacional y equivale a 5,1 salarios mínimos aproximadamente.

Los productos musicales presentan algunas singularidades económicas, destacadas en la investigación: *La industria del disco: economía de las Pymes de la industria discográfica de la ciudad de Buenos Aires*, a cargo de César Palmeiro, y disponible para descarga gratuita en [www.musicadobrasil.org.br](http://www.musicadobrasil.org.br)<sup>8</sup>. Ellas son:

- Aleatoriedad de la demanda.
- Simetrías de desconocimiento.
- Relaciones culturales y sociales de la música.

La aleatoriedad de la demanda significa que la base de satisfacción del consumo de música presenta un carácter intrínsecamente subjetivo. De dos productos musicales idénticos, no es improbable que uno sea un éxito absoluto y el otro un fracaso total.

En la simetría del desconocimiento, el productor cultural no sabe si el show o el disco del artista satisfarán al público. Del mismo modo, el consumidor no sabe si el producto musical será de su agrado. El consumidor conocerá el disco o el show solamente después de adquirir o experimentar el producto. El productor, por su parte, solo sabrá si el disco o el show serán exitosos luego del lanzamiento o divulgación del producto.

Finalmente, en las relaciones culturales y sociales del producto cultural, el gusto del consumidor y su estándar de compra están relacionados a las tendencias populares y a la estética de la moda. Esto significa que el productor cultural debe estar atento a los fenómenos que extrapolan los aspectos artísticos para poder definir sus estrategias de actuación en el mercado.

### **Consumo de productos musicales**

Las principales causas que llevan a la ciudadanía a no participar de actividades culturales son la falta de dinero, tiempo e interés. Existe también una directa relación entre el nivel socioeconómico y el consumo cultural. Cuanto mayor es el nivel socioeconómico y educativo de los individuos mayor será el consumo cultural.

### **Tributos**

Los tributos son pagos obligatorios, en dinero, que inciden sobre las prestaciones de servicio, venta de mercaderías, procesos de industrialización, transacciones financieras, pagos de salarios y honorarios, rendimientos de cualquier naturaleza,

---

<sup>8</sup> Actualmente, el sitio no está disponible.

incluso donaciones. Hay dos clases principales de tributos: impuestos y contribuciones sociales.

## Presupuesto

El presupuesto es el planeamiento financiero y estratégico de una administración para determinado ejercicio. Se deben estimar y detallar todos los ingresos del proyecto, como el que proviene de patrocinadores, de la venta de entradas y de productos, etc. El presupuesto debe contemplar todos los gastos del proyecto, incluidos los gastos de producción, de administración, tasas e impuestos sobre la actividad. El presupuesto debe discriminar la cantidad y el valor unitario (y total) de cada artículo.

Para el productor cultural que trabaja con el modelo de gestión de proyectos, el presupuesto es el segundo paso de toda la iniciativa. El primer paso es el impulso creativo. La elaboración del presupuesto comenzará a darle forma a la idea original. Edson Natale y Cristiane Olivieri, en el libro *Guia brasileiro de produção cultural*, presentan algunas sugerencias sobre cómo elaborar un presupuesto:

El presupuesto debe ser visto como una herramienta de ayuda y control del proyecto y, por lo tanto, debe ser utilizado a diario para determinar y evaluar los gastos realizados: ingresos obtenidos, gastos excesivos y ahorros con que se cuenta, para poder efectuar ajustes periódicamente. De todos modos, a pesar de los ajustes, guarde el historial del presupuesto y, principalmente, el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF). De esta manera será fácil determinar los valores individuales de cada valor total y realizar rápidas adecuaciones en el presupuesto, en caso de ampliación o restricción del proyecto.

Cabe recordar que el *Principio de Prudencia* debe orientar la elaboración del presupuesto. De acuerdo a este principio contable, en la contabilización de gastos se debe estimar el más alto y en la contabilización de ingresos, el más bajo. Actuando de esta forma el emprendedor se protege de escenarios negativos. Quien se prepara para lo peor también está pronto para el mejor escenario.

## Formación del precio

En cuanto al procedimiento matemático a aplicar para la formación de precios, se deben considerar las siguientes variables:

- Costo del producto o servicio.
- Margen de rentabilidad.
- Impuesto sobre la venta (factura).

La primera fórmula debe usarse para determinar el precio de venta basándose en el margen de rentabilidad sobre el ingreso bruto.

$$PV = \frac{Cto}{(1 - m - i)}$$

Donde:  
PV= precio de venta  
Cto. = costo del producto o servicios  
m = margen de rentabilidad (forma

decimal)

i = impuesto sobre la factura (forma decimal)

Obs: para un impuesto sobre la factura, para la alícuota del 6% la representación decimal equivalente es 0,06. Para un impuesto sobre la venta del 8,21%, la forma decimal es 0,0821. Para un margen de rentabilidad del 20%, tenemos 0,2 en la forma decimal. Y así sucesivamente. Corremos la coma dos lugares hacia la izquierda.

Ejemplo 1. Calcular el precio de venta de un show considerando el margen de rentabilidad sobre el ingreso bruto, dados los siguientes valores:

- Caché del artista = R\$ 1.600
- Margen de rentabilidad del empresario = 20%
- impuesto sobre la factura = 6%

---

$$PV = \frac{Cto}{(1-m-i)} = \frac{1.600}{(1-0,2-0,06)} = \frac{1.600}{0,74} = 2.162,16^*$$

---

\* Obviamente que el responsable de la negociación del artista no cobra exactamente R\$ 2.162,16 por el show sino un valor mayor (R\$ 2.500, por ejemplo) para mantener un margen de negociación, sabiendo que puede ceder hasta el valor de R\$ 2.162,16 para mantener el margen de rentabilidad del 20%, cubrir los costos del show y pagar los impuestos sobre la factura.

La segunda fórmula debe usarse para determinar el precio de venta con base en el margen de rentabilidad sobre el ingreso líquido.

---

$$PV = \frac{Cto}{(1-m)(1-i)}$$

---

Donde:  
PV= precio de venta  
Cto. = costo del producto o servicios  
m = margen de rentabilidad (forma decimal)  
i = impuesto sobre la factura (forma decimal)

Ejemplo 2. Calcular el precio de venta de un show considerando el margen de rentabilidad sobre el ingreso líquido, dados los siguientes valores:

- Caché del artista = R\$ 1.600
- Margen de rentabilidad del empresario = 20%
- Impuesto sobre la factura = 6%

---

$$PV = \frac{Cto.}{(1-m)(1-i)} = \frac{1.600}{(1-0,2)(1-0,06)} = \frac{1.600}{0,8 \times 0,94} = \frac{1.600}{0,752} = 2.127,66$$

---

Existe una tercera fórmula, indicada para los casos en que el lucro posee valor prefijado por el empresario. Para este caso no existe margen de rentabilidad ya que el lucro presenta un valor definido.

$$PV = \frac{Cto + L}{(1-i)}$$

Donde:  
 PV= precio de venta  
 Cto. = costo del producto o servicios  
 L = lucro prefijado  
 i = impuesto sobre la factura (forma decimal)

Ejemplo 3. Calcular el precio de venta de un show con base en el lucro prefijado, teniendo en cuenta los siguientes valores:

- Caché del artista = R\$ 1.600
- Lucro fijo del empresario = R\$ 900
- Impuestos sobre la factura = 8,21%

$$PV = \frac{Cto. + L}{(1-i)} = \frac{1.600 + 900}{(1-0,0821)} = \frac{2.500}{0,9179} = 2.723,61$$

### Pago

El administrador debe ser cuidadoso a la hora de realizar los pagos. Debe contar con algunos datos de los prestadores de servicios para llevar un registro actualizado: razón social o nombre completo, número de RUT, inscripción municipal o INSS, fecha de nacimiento, pasaporte, dirección, teléfono, e-mail.

El administrador debe crear reglas para regular el proceso y agendar la fecha de pago conforme lo acordado entre la banda y los prestadores de servicios. Tiene el derecho y la obligación de exigir la presentación de la factura y del recibo, dos documentos semejantes pero con características diferentes. La factura es un documento que registra la transacción con fines tributarios mientras que el recibo quita la obligación para fines comerciales.

### Facturación - gastos = lucro

La facturación o ingreso es la entrada monetaria, generalmente en forma de dinero. El ingreso total (IT) es la suma del precio de mercado (P) multiplicada por la cantidad vendida (Q).

$$IT = P \times Q$$

Ejemplo 1. ¿Cuál es el ingreso total de una banda que realiza once shows por mes cobrando R\$ 2.000 por cada uno?

$$IT = P \times Q$$

$$IT = 2.000 \times 11$$

$$IT = R\$ 22.000$$

Debemos precisar la diferencia entre gasto, costo y gasto de administración. Gasto es un término general y significa sacrificio financiero en medidas monetarias; costo es un tipo de gasto relativo al proceso productivo, al servicio prestado o al producto vendido; gasto de administración es otro tipo de gasto y está relacionado a la administración de la empresa: mantenimiento del local, salario de los empleados, acciones de marketing, intereses de los préstamos, etc.

El ingreso total, también llamado bruto, nominal o facturación, corresponde al valor total de la factura de la venta o del servicio.

El ingreso bruto menos los impuestos es igual al ingreso neto.

El ingreso líquido menos los costos de productos o servicios es el lucro bruto. El lucro bruto menos los gastos de administración es el lucro neto (tabla 2).

TABLA 2 – INGRESO – GASTOS = LUCRO

BANDA BRAZUCA LTDA.			
Descripción			
A	Ingreso total	14.985	<b>A</b>
B	Impuesto sobre los ingresos (DAS)*	(1.469,40)	<b>B</b>
C	Ingreso neto (A – B)	13.515,60	<b>C</b>
D	Costos de los productos o servicios*	(9.750)	<b>D</b>
E	Lucro bruto (C – D)	3.765,60	<b>E</b>
F	Gastos administrativos*	(812)	<b>F</b>
G	Lucro neto (E – F)	2.953,60	<b>G</b>

\*Los valores entre paréntesis indican la operación matemática de sustracción.

El costo fijo (CF) es cualquier gasto constante en el mantenimiento del negocio, independientemente de la actividad productiva de la empresa. Los costos fijos son invariables en relación al volumen de producción: arrendamiento de oficina virtual, honorarios del contador, tarifa de cuenta corriente, registro de dominio y hosting. Se recomienda tener costos fijos bajos para poder trabajar con el modelo de gestión de proyectos. Según la demanda que se tenga, deben contratarse prestadores de servicios temporarios para la ejecución de los proyectos vigentes.

Los costos variables (CV) aumentan o disminuyen de acuerdo al volumen producido y son resultantes de la prestación de servicios. En un show de una banda, por ejemplo, los costos variables son los cachés de los músicos, técnicos de sonido,

iluminadores, asistentes de escenario y productor, más el pago de los aportes, si corresponde. Si el show no se lleva a cabo, dichos costos tampoco existirán.

El costo variable total (CVT) es el costo unitario del producto o servicio multiplicado por la cantidad vendida ( $CVT = C_u \times Q$ ).

El costo total (CT) es la suma del costo fijo más el costo variable total ( $CT = CF + CVT$ ).

Ejemplo 2. Una banda tiene un costo fijo mensual de R\$ 300 con oficina virtual, contador y tarifa bancaria de cuenta corriente. El costo variable es de R\$ 1.500 (cachés de músicos, técnicos, productor). ¿Cuál es el costo total?

$$CV = PCF + CV$$

$$CV = 300 + 1.500$$

$$CV = R\$ 1.800$$

(q). El costo promedio (CM) es la división del costo total por la cantidad producida

$$CM = \frac{CT}{q} = \frac{CF + CVT}{Q}$$

El costo fijo promedio (CFM) se obtiene dividiendo el costo fijo por la cantidad producida. Así:  $CFM = CF/q$ .

El costo variable promedio (CVM) resulta de la división del costo variable por la cantidad producida. Así,  $CVM = CV/q$ .

El costo promedio también puede ser presentado como la suma del costo fijo promedio más el costo variable promedio. Así:  $CM = CFM + CVM$ .

El lucro es el retorno positivo de una inversión de un individuo en un negocio. Matemáticamente, el lucro es la diferencia entre el gasto total (GT) y el costo total (CT).

$$L = IT - CT$$

$$L = (P \times Q) - (CF + CVT)$$

$$L = (P \times Q) - \{CF + (C_u \times Q)\}$$



Ejemplo 3. Considere que una banda realiza once shows por mes cobrando R\$ 2.000. El costo fijo es de R\$ 300. El costo de un show es de R\$ 1.500. ¿Cuál es el lucro a fin de mes?

$$L = (P \times Q) - \{CF + (Cu \times Q)\}$$


---


$$L = (2.000 \times 11) - \{300 + (1.500 \times 11)\}$$


---


$$L = 22.000 - (300 + 16.500)$$


---


$$L = 22.000 - 16.800$$


---


$$L = 5.200$$


---

### Estados contables

¿Para qué sirve la contabilidad? La contabilidad registra todas las transacciones en valor monetario. Los estados financieros brindan información acerca del pasado (lucro, flujo de caja y condiciones financieras), en el sentido de ayudar a efectuar previsiones y a tomar decisiones relativas a la futura situación financiera del negocio. Dicha información es importante para la toma de decisiones generales del negocio. El administrador puede tomar decisiones estratégicas con seguridad a partir de algunos documentos contables, como el Estado de Resultado de Ejercicio (ER) y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF).

El flujo de caja muestra la real disponibilidad financiera de la empresa indicando las actividades que afectaron la caja en un período determinado (tabla 3). Esto es muy importante para el planeamiento de pagos y cobranzas. Nunca una empresa puede ser deficitaria por mucho tiempo.

**TABLA 3 – FLUJO DE CAJA**

BANDA BRAZUCA LTDA. (FEBRERO 2010)				
FECHA	DESCRPCIÓN	INGRESO	EGRESO	SALDO
01	Saldo del mes anterior	605		605
01	Banco do Nordeste (tarifa)		12	593
10	INSS (impuesto correspondiente a enero/2009)		775	182
13	Baile de <i>La Ursa</i>	4.500		4.318
13	Venta de discos en el baile	125		4.443
15	Oficina virtual (cuota)	600	600	3.843
15	Contador		200	3.643
20	DAS (impuesto correspondiente a enero 2009)		500	3.143
20	Show en Galo da Madrugada	5.000		8.143
20	Venta de discos en Galo da Madrugada	160		8.303
24	Carnaval de Olinda	5.000		13.303
24	Venta de discos en el carnaval	200		13.503
27	Músicos		5.250	8.253
27	Técnico		750	7.503
27	Asistente de escenario		600	6.903
27	Productor		900	6.003

27	Van		750	5.253
TOTAL		15.590	10.337	5.253

El ER (tabla 4) informa detalladamente el resultado de las operaciones de la empresa en un momento dado. Indica todos los gastos y, al final del informe, revela las pérdidas o las ganancias del negocio, luego de descontados todos los gastos del período. De acuerdo a lo expuesto por el profesor Hong Yuh Ching, en su obra *Contabilidade e finanças para não especialistas*, el principio contable que permeabiliza todo el ER es el mismo que se aplica en el régimen de competencia, el cual reconoce los ingresos y los egresos cuando estos ocurren y no cuando la empresa cobra o paga (en caja).

TABLA 4 – Estado de Resultado de Ejercicio (ER)

BANDA BRAZUCA LTDA. (ENERO 2010)	
DESCRIPCIÓN	R\$
Ingreso bruto	14.985
Ingreso bruto con shows	14.500
Ingreso bruto con discos	485
Impuesto sobre los ingresos*	(1.469,40)
Ingreso líquido	13.515,60
Costos de los productos o servicios*	(9.750)
Lucro bruto	3.765,60
Gastos administrativos*	(812)
Lucro líquido	2.953,60

\*Los valores entre paréntesis indican la operación matemática de sustracción.

## Indicadores de desempeño

Presentaremos, de manera simple, algunos indicadores de desempeño:

- Lucratividad.
- Rentabilidad de las ventas.
- Rentabilidad de la inversión.
- Plazo de retorno de la inversión.
- Punto de equilibrio.

El índice de lucratividad (L) mide el lucro líquido de las ventas con relación a la facturación y es resultante de la división del lucro líquido por el ingreso total o bruto. Utilizando los datos proporcionados anteriormente por el ER podemos calcular la lucratividad del siguiente caso:

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso total}} = \frac{2.953}{14.985} = 0,1971 \text{ o } 19,71\%$$

El índice de rentabilidad de las ventas (RV) es el resultado de la división del lucro líquido por el ingreso líquido del período. Utilizando los datos proporcionados por el ER, podemos calcular la rentabilidad de las ventas en el siguiente ejemplo:

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{2.953,60}{13.515,60} = 0,2185 \text{ o } 21,85 \%$$

El índice de rentabilidad de la inversión (RI) es el resultado de la división del lucro líquido del período por el capital invertido en el negocio. Considerando un capital invertido de R\$ 22.000, a partir de informaciones del mismo ER, se obtiene rentabilidad para la inversión.

$$RI = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Capital invertido}} = \frac{2.953,60}{22.000} = 0,1342 \text{ o } 13,42\%$$

El plazo de retorno de la inversión (PRI) es un indicador del atractivo del mercado que indica el tiempo necesario para que el emprendedor recupere lo que invirtió. Es el resultado de la división del capital invertido por el lucro líquido del período.

$$PRI = \frac{\text{Capital invertido}}{\text{Lucro líquido mensual}} = \frac{22.000}{2.953,60} = 7,4 \text{ meses}$$

El punto de equilibrio operativo (PEO) corresponde a la cantidad mínima a ser producida y vendida para cubrir todos los costos operativos del proyecto. José Carlos Dornelas ayuda a complementar esta definición:

Es el punto en el cual el ingreso proveniente de las ventas equivale a la suma de los costos fijos y variables. Es de gran utilidad ya que le da la posibilidad al empresario de saber en qué momento su emprendimiento comienza a ser lucrativo y, de esta forma, convertirse en una importante herramienta gerencial.

Cláudio Afrânio Rosa nos recuerda que el punto de equilibrio representa cuánto precisa facturar la empresa para cubrir todos los costos en un determinado período.

Donde:

$$PE = \frac{CFT}{(IT - CVT)}$$

$$\frac{\quad}{IT}$$

IT = Ingreso total

PE = Facturación en el punto de equilibrio

CFT = Costo fijo total

CVT = Costo variable total

Ejemplo 1. Imagínese que usted es el dueño de un sello independiente y quiere saber cuánto precisa facturar para pagar las cuentas del proyecto de lanzamiento de un disco. El costo total de la inversión, incluyendo grabación, mezcla, masterización y material publicitario del disco, es de R\$ 15.000, cifra que representa el CFT. Serán replicadas 2.000 copias a un costo de R\$ 2,50 por unidad. Por lo tanto, el CVT es de R\$ 5.000 (2.000 x 2,5). El precio de venta del disco es de R\$ 10. Por lo tanto, el ingreso total es de R\$ 20.000 (2.000 x 10). A partir de estos datos tenemos la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CFT}{\frac{(IT - CVT)}{IT}}$$

$$PE = \frac{15.000}{\frac{(20.000 - 5.000)}{20.000}}$$

$$PE = \frac{15.000}{\frac{15.000}{20.000}}$$

$$PE = \frac{15.000}{0,75}$$

$$PE = 20.000$$

En resumen, su sello precisa facturar R\$ 20.000 para desquitar la inversión, o sea, precisa vender todo el stock a un precio mínimo de R\$ 10 por ejemplar. El sello únicamente lucraría a partir de la segunda edición del disco. A todo esto, hay que tener en cuenta que se necesitaría utilizar algunos discos para el asesoramiento de prensa. Es una inversión de riesgo, lo que hace que los sellos independientes tengan dificultades para sobrevivir en el mercado actual.

La solución para el artista es asumir el negocio de esta forma: abaratar el proceso de producción del disco, replicarlo a un costo por unidad más bajo, venderlo más barato y ganar dinero con un mayor volumen de ventas. Esto es una realidad. Varios motivos llevan a las bandas a trabajar así. Por ejemplo:

- Popularización de la computadora.
- Acceso gratuito a *softwares* de grabación.
- Réplicas a bajo costo –con SMD (dispositivos de montaje superficial).
- Venta directa del disco en shows.

Esta estrategia refuerza la importancia del show como actividad principal del artista y representa tanto una fuente de ingresos por medio del caché como una oportunidad para dar a luz la producción discográfica propia. Son dos fuentes de ingreso en un único espacio. El economista Roberto Ferreira muestra dos fórmulas más que son aplicadas para encontrar la cantidad producida y vendida en el punto de equilibrio operativo.

$$Q = \frac{CFT}{(P - C)}$$

Donde:  
 Q = Cantidad en el punto de equilibrio  
 CFT = Costo fijo total  
 P = Precio de venta unitario del producto  
 C = Costo variable unitario del producto

Ejemplo 2. Con referencia a los datos del ejemplo anterior, ¿cuántos discos se necesitaría vender para alcanzar el punto de equilibrio, considerando una inversión de R\$ 15.000, el precio de venta de R\$ 10 y el costo unitario de R\$ 2,50?

$Q = \frac{CFT}{(P - C)}$	$Q = \frac{15.000}{(10 - 2,5)}$	$Q = \frac{15.000}{7,5}$	$Q = 2.000 \text{ discos}$
---------------------------	---------------------------------	--------------------------	----------------------------

En resumen, el dueño del sello ni siquiera podría pensar en replicar apenas mil copias del disco, pues se necesitarían dos mil para desquitar la inversión.

La otra fórmula debe aplicarse para encontrar la cantidad mínima a ser producida, con la obtención de un lucro prefijado con valor determinado.

61

$$Q = \frac{CF + L}{P - C}$$

Donde:

$$\frac{\quad}{(P - C)} \quad \begin{array}{l} Q = \text{Cantidad en el punto de equilibrio} \\ \text{CFT} = \text{Costo fijo total} \\ L = \text{Lucro prefijado} \end{array}$$

$P = \text{Precio de venta unitario del producto}$   
 $C = \text{Costo variable unitario del producto}$

Ejemplo 3. ¿Cuántos discos precisa vender su sello discográfico para obtener un lucro de R\$ 3.000, teniendo en cuenta la inversión de R\$ 15.000, el precio de venta de R\$ 10 y el costo unitario de R\$ 2,50?

$$Q = \frac{\text{CF} + L}{(P - C)}$$

$$Q = \frac{15.000 + 3.000}{(10 - 2,50)}$$

$$Q = \frac{18.000}{7,50}$$

$$Q = 2.400 \text{ discos vendidos}$$

En resumen, para obtener lucro con el proyecto en la primera edición la cantidad producida tendría que ser de por lo menos 2.400 copias.

### **Evaluación de opciones de inversión**

Antes de lanzarse al proyecto el emprendedor necesita saber en qué terreno está pisando: si arriesga desperdiciar dinero, desgastar relaciones y perder tiempo. Para saber esto, existen algunos métodos útiles que miden la factibilidad de la inversión en un determinado proyecto. Destacaremos el costo de la oportunidad, el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Cuando abrimos un negocio dejamos de lado diversas opciones profesionales existentes. Esto se denomina costo de oportunidad. A este respecto, Silvina Ramal aclara:

Cuando invertimos nuestro tiempo y dinero en una empresa, estamos abandonando un trabajo fijo y seguro y los beneficios que éste nos puede traer, y de pasar más tiempo con la familia. Éste es el costo de la oportunidad del negocio: lo que dejamos de hacer.

Enfocado en la visión macroeconómica, Roberto Ferreira, en *Matemática financeira aplicada*, define “inversión” como una aplicación de recursos económico-financieros en el presente, con miras a obtener ingresos líquidos o lucros en el futuro. De los cinco criterios presentados por el profesor en su libro, escogemos dos para auxiliarnos en la proyección del flujo de caja: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Un elemento fundamental que sirve como parámetro en la evaluación de dichas opciones es la tasa del mercado financiero, llamada en ese estudio de “tasa mínima de atracción”, la cual servirá para determinar si hay o no retorno o beneficio económico cuando se ejecuta un proyecto de inversión.

Estos métodos exigen la estimación de un flujo de caja anual del proyecto, para un período de por lo menos cinco años. El flujo de caja anual debe entenderse como el resultado final entre el ingreso total y el gasto total del período. Esta etapa debe ser minuciosa y fiel a la realidad, ya que cualquier alteración en los números del flujo de caja afectará el resultado final de la evaluación de las inversiones.

Hong Ching declara que en el método del VPN la decisión es tomada a favor de la inversión si el número es positivo. He aquí la fórmula:

$$\text{VPN} = -\text{VP} + \frac{\text{VF}}{(1+i)^n}$$

Fórmula para encontrar el valor futuro:

$$\text{VF} = \text{VP} \times (1+i)^n$$

Donde:      VP = Valor presente (inversión inicial)  
                 VF = Valor futuro  
                 i = Tasa mínima de atracción  
                 n = Período (en años)

En la evaluación de la tasa interna de retorno basta simplemente igualar el valor presente neto a cero. Así, encontraremos una tasa incógnita ( $ix$ ), que será el parámetro para comparar la inversión estudiada con la tasa mínima de atracción ( $im$ ). Si  $ix > im$ , el proyecto será económicamente rentable y, por lo tanto, deberá ser puesto en marcha. No obstante, si  $ix < im$ , deberá rechazarse el proyecto ya que no será rentable desde el punto de vista económico.

En la práctica, tanto el VPN cuanto la TIR se calculan con la ayuda de una calculadora financiera (HP-12C) mediante la función financiera de una planilla electrónica (*Excel* o *Calc*).

En el Plan de Negocio elaborado al final de este libro presentamos un caso concreto de análisis de un proyecto a través del VPN y de la TIR.

Finalmente, Hong Ching afirma:

Hay que tener presente que entre las diversas opciones existentes siempre estará la de no hacer nada, en caso de que los proyectos en análisis no ofrezcan retornos por encima del mínimo establecido por la empresa. Las decisiones de inversión deben considerar también los eventos cualitativos no cuantificables monetariamente, que pueden perfectamente justificarse desde el punto de vista estratégico y de mejoría del clima organizativo interno de la empresa.

### **Servicios bancarios**

El banco es una empresa que toma dinero prestado del mercado y aun del Banco Central (Bacen) y efectúa préstamos a las personas físicas o jurídicas. El lucro del banco, llamado *spread*, reside en la diferencia entre el costo del dinero captado del mercado, teniendo como referencia la tasa de interés cobrada por el gobierno y la tasa de interés cobrada efectivamente al cliente.



## MARKETING

Antes de pasar al estudio del marketing, deben entenderse dos conceptos fundamentales: necesidad y ganas. Todas las personas tienen necesidad de alimentarse pero pueden tener ganas de comer diferentes alimentos: pastas, asado o sushi. La necesidad es algo amplio y general, las ganas son específicas y definidas.

Philip Kotler y Kevin Keller, en su libro *Administração de marketing*, afirman que el marketing suple las necesidades de forma lucrativa y transforma una necesidad, particular o social, en una oportunidad de negocios beneficiosa.

El *Marketing* es la actividad de satisfacer las necesidades y deseos de personas o grupos de personas a través de la venta de productos o servicios. Los clientes no compran productos o servicios sino soluciones a sus problemas, necesidades y deseos. J. R. Bonavita y Jorge Duro, en *Marketing para não marqueteiros* definen el concepto de marketing como: “La actividad de hacer, crear, descubrir, ofertar o, en definitiva, trabajar con diferentes mercados procurando satisfacer las necesidades y deseos de personas o grupos de personas, mediante venta o intercambio de bienes y servicios”.

Kotler y Keller señalan que el profesional del marketing trabaja en pos de estimular la demanda por los productos de la organización. Es el responsable de comandar la gestión de la demanda, ejerciendo influencia sobre el nivel, la oportunidad y la composición de la misma sin descuidar jamás los objetivos de la organización. Los autores mencionados anteriormente presentan un ilustrativo ejemplo de marketing asociado a la música, en la vida diaria citadina:

Dos adolescentes entran a un *Starbucks*. Una de ellas se dirige al mostrador y le entrega los vales por dos expresos con leche y menta gratis y compra algunas medialunas. La otra se sienta a la mesa y abre su *PowerBook* de *Apple*. En pocos segundos se conecta a Internet gracias al convenio de *Starbucks* con *T-mobile* para proveer de *wifi* a las más de mil cafeterías de la red. Una vez on-line, la joven consulta en *Google* el nombre del grupo que compuso la banda sonora de la película que vio la noche anterior. Aparecen varias páginas y dos anuncios: uno para comprar entradas para la gira de la banda y otro para comprar el CD de la banda sonora y el DVD de la película en *Amazon.com*. Cuando cliquea en el anuncio de *Amazon*, el gigante de las herramientas de búsqueda - *Google* - gana dinero (a través de un programa de remuneración, *Google* recibe una determinada suma de dinero cada vez que alguien cliquea en el *banner* de un anunciante). Su amiga llega con los expresos.

El marketing está en todas partes. Formal o informalmente, las personas y organizaciones se involucran en una gran cantidad de actividades que podrían llamarse marketing. El buen marketing se ha vuelto un ingrediente cada vez más indispensable para el éxito de los negocios.

## Mix de marketing

Mix de marketing o compuesto de marketing es un concepto creado en la década de los sesenta por Philip Kotler. También es conocido como las “4P” (producto, precio, plaza y promoción). El éxito del marketing se debe en parte a la correcta definición de cada elemento y a la armonía entre los mismos. Un producto de buena calidad pero sin una promoción eficaz no sirve de nada.

Un producto es, *grosso modo*, todo aquello ofrecido en el mercado para la satisfacción de deseos y necesidades. Bonavita y Duro establecen la diferencia entre productos y servicios de la siguiente manera: un producto es algo tangible y puede ser probado, clasificado y almacenado; un servicio se caracteriza por ser intangible, no puede ser estandarizado y difícilmente categorizado. Por lo tanto, el disco es un producto y el show es un servicio.

Muchas veces, el precio es la cara final del producto o servicio. Existen muchos factores que influyen en la determinación del precio: costos fijos y variables, características del producto, competencias del mercado, estrategias de venta, posicionamiento de la marca. A los productos que son muy parecidos entre sí se les da el nombre de *commodities* –lo que hace posible la venta de *commodities* es su bajo precio (y la facilidad para encontrarlo). La diferenciación puede hacer de un producto un bien único altamente deseado. Hay varias formas de determinar el precio de un producto o servicio pero hay que conocer de antemano el objetivo buscado.

Plaza, distribución o logística son términos que hacen referencia al espacio donde se distribuye el producto o servicio (barrio, ciudad, región, país). Los canales utilizados para tal fin son las tiendas, comercios, teatros, pubs, bares, plazas públicas, estaciones de servicio y quioscos. Bonavita y Duro esclarecen un punto importante sobre la distribución: el papel del intermediario:

La organización de un sistema de distribución es una de las tareas más importantes y delicadas del marketing de una empresa. En un negocio es importante tener intermediarios ya que, en la mayoría de los casos, el fabricante no está en condiciones de controlar todas las etapas hasta que el producto llegue al consumidor. Para ello, se debe contar con un importante capital y muchos empleados. Es fundamental organizar un flujo de distribución mediante el cual se tenga certeza de que el producto fabricado estará disponible en el debido lugar, tiempo y precio para ser consumido.

La actividad de promoción también puede denominarse “propaganda”. Es el acto de anunciar y hacer público el hecho de que un determinado producto o servicio existe y está a disposición de los interesados. El mensaje sobre el producto debe ser transmitido de manera correcta, utilizando las vías adecuadas para llegar al público deseado. El mensaje de un artista también es vehiculizado sutilmente mediante su manera de vestirse, su comportamiento, su participación en eventos y publicidades de productos comerciales, entrevistas, composiciones, en el ambiente del show, en la portada del disco.

El Cuadro 6, extraído del libro de Kotler y Keller, especifica las variables de marketing de cada ‘P’. Las decisiones del mix de marketing deben ser tomadas de forma que ejerzan influencia sobre los canales comerciales y los consumidores finales.

El compuesto de marketing de una organización se inserta en un ambiente de negocios en el que existen otras organizaciones. Esto se denomina sistema de marketing y se traduce como un flujo entre varios sectores de la sociedad: empresas, gobiernos, ciudadanos, entidades, medio ambiente, cultura. Bonavita y Duro afirman que el gerente

de marketing capta las informaciones disponibles en el ambiente y las analiza con el fin de trazar la actuación de su organización.

**CUADRO 6 – VARIABLES DE MIX DE MARKETING**

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Variedad de productos, calidad, diseño, características, nombre de la marca, packaging, tamaño, servicios, garantías y devoluciones.	Precios, descuentos, concesiones, plazo de pago y condiciones de financiamiento.	Canales de distribución, locales de venta, cobertura, variedades, stock y transporte.	Promoción de ventas, propaganda, relaciones públicas, asesoramiento de prensa, eventos y experiencias y marketing directo.

## **Mercado**

Originariamente, el mercado era el lugar donde se compraban mercaderías. Silvina Ramal define al mercado como el conjunto de personas, empresas y demás entidades con la necesidad, intención y capacidad financiera de comprar algo. Según los economistas el mercado es un conjunto de compradores y vendedores que efectúan transacciones relativas a determinados productos o clases de productos. La noción de mercado se extendió con el surgimiento de Internet. El consumidor de una determinada región puede adquirir productos de otras partes del mundo con solo hacer un click. El mercado digital parece infinito comparado al mercado físico minorista tradicional.

Kotler y Keller presentan cuatro mercados principales de clientes:

- Mercado consumidor, constituido por empresas que venden para el público en general.
- Mercado organizativo, constituido por empresas que venden a otras empresas.
- Mercado global, constituido por empresas que venden a otros países.
- Mercado sin fines de lucro, formado por empresas que venden a organizaciones del tercer sector y organismos gubernamentales.

En la economía moderna coexisten varios mercados. Por lo tanto, ninguna organización está aislada del resto del mundo. Existen fuerzas concentradas en el microambiente que actúan sobre la organización y fuerzas que se encuentran en el macroambiente de la organización. El microambiente de mercado se compone de fuerzas que actúan directamente sobre la empresa: clientes, competidores, proveedores y empleados. El macroambiente de mercado se compone de fuerzas que actúan sobre el negocio: tecnología, economía, política y cultura.

*Market share* significa participación de mercado. Es la cuota del mercado bajo la órbita de la empresa. Por ejemplo, en el mercado mundial de discos, según datos de

2004, divulgados por la IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), la participación de los sellos discográficos independientes era de un 25%. Los restantes 75% estaban en manos de las *majors* (Universal, Warner, EMI, Sony, BMG).

Las dificultades para ingresar al mercado se llaman “barreras de entrada”, a saber, el acceso a las vías de distribución y a la tecnología de producción. Las dificultades para abandonar el negocio se denominan “barreras de salida”, tales como las indemnizaciones por despido, la mercadería, la maquinaria.

La segmentación de mercado significa definir un submercado de actuación. El producto (o servicio) alcanzará a determinadas porciones de la población y difícilmente será consumido por todos. Existen varios criterios de segmentación: franja etaria, género musical, poder adquisitivo del público, región, religión, personalidad. La segmentación de mercado influirá en la elección de varios aspectos del negocio como la determinación del precio, distribución y divulgación del producto o servicio.

Después de definir el segmento se deben conocer sus dimensiones. ¿Cuántas personas podrán tener acceso? ¿Cuánto podrá facturar la empresa? Para obtener estos datos existe una fórmula simple, presentada por Silvina Ramal:

---

$$F = Q \times N \times P$$

---

Donde:  
F = Facturación  
potencial de la

empresa.

Q = Cantidad promedio consumida por persona en determinado período de tiempo.

N = Total de personas en la región con un mismo perfil

P = Precio de venta del producto o servicio.

Ejemplo 1. Usted es dueño de una sala de espectáculos de rock, orientada a un público joven y universitario. Consultando la página web del IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística), descubre que la población joven y universitaria de su ciudad es de 50.000 personas. Mediante un estudio de mercado se entera de que el 10% de los jóvenes declara que le gusta el rock y que la frecuencia de concurrencia a los shows es de cuatro veces por mes. Usted quiere cobrar una entrada a un precio promedio de R\$ 15. Con todos estos datos, puede conocer las dimensiones del mercado potencial de su ciudad.

$$Q = 4$$

$$N = 50.000 \times 10\% = 5.000$$

$$P = 15$$

$$F = Q \times N \times P$$

$$F = 4 \times 5.000 \times 15$$

$$F = 300.000$$

En conclusión, su mercado potencial es de R\$ 300.000 de facturación mensual. Posteriormente, su trabajo deberá centrarse en conocer la competencia, proyectar la participación de mercado que pretende dominar y ofrecerle al público algo novedoso en su nueva sala de shows.

El objetivo del estudio de mercado es prevenir al emprendedor para que no cometa errores, tales como ofrecer un producto que será poco demandado o brindar un servicio interesante en un lugar inadecuado. Los instrumentos más utilizados en el estudio de mercado son el cuestionario y la entrevista. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas. Un ejemplo de pregunta cerrada puede ser: ¿Siente necesidad de que se instale una sala de espectáculos en nuestro barrio? Como ejemplo de pregunta abierta podemos citar el siguiente: ¿Por qué siente la necesidad de que se instale una sala de espectáculos en nuestro barrio?

## **Clientes**

El productor debe ser un buen observador del público que pretende alcanzar. Se deben obtener datos como sexo, edad, escolaridad, poder adquisitivo, necesidades y deseos de dicho público y, para lograrlo, hay que recurrir a cuestionarios o entrevistas, aunque sea disimuladamente a través de una charla informal.

¿Cuál es el comportamiento del público de su banda? ¿Es asiduo o concurre a los shows de vez en cuando? ¿Va solo o acompañado? ¿Cuánto gasta en el bar? ¿Compra discos, camisetas? ¿Cuáles son los hábitos de consumo de su público? ¿Internet, celular, gimnasio, cine, facultad, bar? ¿Trabaja, vive solo, es soltero, anda en ómnibus? Todos estos datos son pistas para entender las necesidades y deseos del público.

Pero entender e identificar las necesidades y deseos de los clientes no siempre es una tarea fácil. Muchos clientes no saben qué buscan en un producto. El profesional del marketing debe investigar a fondo. Kotler y Keller distinguen cinco tipos de necesidades tomando como ejemplo el mercado automovilístico:

- Declaradas (el cliente quiere un automóvil económico).
- Reales (el cliente quiere un automóvil con bajo costo de mantenimiento).
- No declaradas (el cliente espera una buena propuesta del vendedor).
- De algo más (el cliente querría que el automóvil viniese con computadora).
- Secretas (el cliente quiere ser considerado un consumidor inteligente).

La percepción del valor es la noción que tiene el público sobre un determinado producto. Por ejemplo, todo el mundo cree que los perfumes franceses son caros, por lo tanto, la percepción de valor de los perfumes franceses es alta. El emprendedor debe manejar esa noción para tomar decisiones y evitar errores fatales de estrategia de ventas. El advenimiento de la piratería y de Internet alteró –negativamente– la percepción de valor que el público tiene en relación al disco físico (CD).

## **Determinación del precio**

La determinación del precio es el acto de determinar el precio del producto o servicio. Kotler y Keller nos recuerdan las particularidades de este elemento del mix de marketing:

El precio es el único elemento del mix de marketing que genera ingresos, los demás generan costos. Asimismo, es uno de los elementos más flexibles: puede ser alterado

con rapidez, al contrario de las características de productos, de los compromisos con medios de distribución y aun de la promoción. El precio también informa al mercado el posicionamiento del valor pretendido por la empresa para su producto o marca. Un producto bien diseñado y comercializado puede determinar un precio superior y obtener una ganancia alta.

Básicamente, existen dos políticas de precios: liderazgo en costos y diferenciación. En la política de liderazgo en costos el emprendedor tiene que vender su producto barato y ganar con un gran volumen de ventas. En la política de diferenciación, por el contrario, el emprendedor vende el producto un poco más caro porque su producto es mejor que el de su competencia, ganando dinero con un mayor margen de rentabilidad pero con un menor volumen de ventas.

La relación margen de rentabilidad versus volumen de venta es fundamental para la definición del posicionamiento estratégico del negocio en el mercado. Si el producto es semejante al de la competencia, necesariamente el empresario reducirá su margen para ganar con el volumen. En caso de que su producto sea mejor que el de la competencia, deberá aumentar su margen de rentabilidad para compensar con la disminución del volumen de ventas y mantener el nivel de facturación.

Bonavita y Duro muestran cuatro estrategias para la determinación de precios:

- Sobrevivencia.
- Maximización de la rentabilidad.
- Estrategia de desnatado.
- Liderazgo en calidad.

En la sobrevivencia, el precio es determinado por el mercado, a causa de la competencia de productos semejantes. Es el productor quien debe adaptar sus costos para permanecer en el negocio. En la maximización de la rentabilidad, el productor definirá la segmentación de mercado y trabajará basándose en la curva de demanda de su producto. En la estrategia de desnatado, el producto es lanzado a un precio alto y disminuye cuando deja de ser novedad. En el liderazgo de calidad, la determinación del precio está asociada a la proyección del estatus.

## **Distribución**

El lugar del artista es la calle. Como dice Milton Nascimento, el artista debe ir adonde está el pueblo. La distribución de shows debe realizarse de acuerdo a la siguiente línea de pensamiento: ¿Dónde está nuestro público?: ¿centro, periferia, litoral, playas, interior, teatros, pubs, discotecas, plazas públicas, escuelas, hospitales, guarderías, asilos? ¿Brasil, Argentina, Canadá, Europa, Japón?

El modelo más rentable de distribución de discos es vender directamente al público en los shows. Es dinero en efectivo para el bolsillo del artista; sin embargo, las disquerías permanecen en la ciudad luego del viaje del artista, por lo que no pueden ser desvalorizadas. El productor debe establecer vínculos con una o dos disquerías en cada ciudad porque, además de vender discos, actúan como termómetro del mercado. Las disquerías también son puntos de venta de entradas y de divulgación de shows.

Trabajar con una distribuidora nacional también tiene sus ventajas debido a la presencia de los divulgadores en los 27 Estados brasileños. La distribución digital gratuita se da naturalmente, por lo que resulta innecesario hacer comentarios al respecto.

El comercio digital es una tendencia en Brasil y en el mundo, y el artista debe subirse al tren. Por el momento, es como una locomotora de vapor, pero pronto será eléctrico y de alta velocidad. De acuerdo a E-bit, solo en el primer trimestre de 2008 el comercio electrónico aumentó un 49% en Brasil. Hasta los grandes mercados minoristas tradicionales, como Pão de Açúcar y Walmart, están realizando importantes inversiones en el sector.

## **Comunicación**

Hoy en día, quien no se comunica, se autoexcluye. El mundo moderno gira en torno a la comunicación. Para la sociedad de la información y del espectáculo, nada es efectivo hasta que no se vehiculiza a través de algún medio.

Un plan de medios es un cronograma que indica las acciones de divulgación entre medios de comunicación, para alcanzar los resultados de la campaña.

La publicidad trabaja con anuncios pagos, también llamados de contenidos comerciales –en caso de la televisión: reclames o propagandas–. Los canales publicitarios más utilizados son: reclames (televisión), spots (radio), anuncios (periódicos y revistas), *outdoor/outbus*, carteles y panfletos (publicidad callejera), y *banners on-line* (Internet). La propaganda del proyecto cultural debe tener en cuenta algunos criterios importantes para poder cumplir su función de comunicación con eficacia:

- Objetivo (ampliar el alcance del producto y fortalecer la marca).
- Público buscado (edad, sexo, profesión, poder adquisitivo, nivel educativo).
- Plaza (barrio, ciudad, región, país).
- Mensaje (mensaje principal).
- Medios (mejores medios para llegar al público con el mensaje).
- Presupuesto (mejor forma de gastar para alcanzar los objetivos).
- Medición (medir su impacto: ¿funcionó o no?)

El asesoramiento de prensa es la acción desarrollada por un periodista mediante el envío a los medios de comunicación de gacetillas y otros datos sobre el producto cultural en cuestión, con la finalidad de obtener una nota o entrevista. Es una de las acciones de comunicación de mejor relación costo-beneficio. La mayor parte de la producción cultural independiente brasileña es divulgada por medio de un asesoramiento de prensa. El producto cultural debe ser visto como un contenido editorial para los medios.

En cuanto a las relaciones públicas, lo ideal es relacionarse con el mundo externo de la empresa: clientes, proveedores, políticos, empresarios, periodistas, especialistas. Participar en reuniones de categoría, ferias y convenciones también es parte de la estrategia. Los objetivos pueden ser varios: conocer nuevos productos o servicios, demostrar que usted está en actividad, darse a conocer y crear sociedades.

## **Marketing cultural**

Marketing cultural es el concepto de marketing aplicado a una clase específica de producto, en este caso un producto cultural, sea del área que sea: música, literatura, artes escénicas o audiovisuales, etc. El mayor desafío del marketing cultural es armonizar la relación artista-obra-mercado. El marketing cultural intenta hacer viable la obra del artista en el mercado. Ana Carla Fonseca Reis, en su trabajo *Marketing cultural e financiamento da cultura*, señala el papel del marketing cultural:

Es en este contexto que se encuadra el marketing cultural, utilizando la cultura como base e instrumento para transmitir determinado mensaje a un público específico –y, a largo plazo, desarrollar una relación con él–, sin que la cultura sea la actividad última de la empresa.

Actualmente, muchas empresas publican llamados con el fin de seleccionar y patrocinar proyectos culturales. Algunas son organizaciones públicas: Banco do Brasil, BNB, CEF, Petrobras, Infraero, Correios; otras son empresas privadas: Votorantim, Natura, Itaú. También existe el patrocinador directo, sin selección, mediante comunicaciones públicas. Conforme informan los periodistas Ivan Cláudio y Natália Rangel, las empresas de mayor porte del país invierten en proyectos culturales:

La existencia de tantos inversores demuestra el lugar que ocupa el mercado de productos culturales. Es el reflejo de un movimiento que ya se estaba manifestando mediante el apoyo a través de leyes de incentivo, como demuestran las investigaciones desarrolladas por la agencia *Significa*, que trabaja con la actitud de marca. De acuerdo a estos estudios anuales, con datos de las 500 empresas más importantes del país, se evidencia una progresiva transferencia de dinero para proyectos culturales. El año pasado, el 77% de las empresas invirtió en dicha área, superando las inversiones en deporte o ecología. "Vivimos en una sociedad adpta del espectáculo y el entretenimiento se desarrolló y profesionalizó a una velocidad supersónica. Ello gana la adhesión de empresas que buscan agregar valor a su firma", revela Yacoff Sarkovas, presidente de *Significa*. En esa misma fiebre de optimismo, el publicista Nizan Guanaes ya lanzó su campaña que pretende cambiar el sello comercial "Made in Brazil" (hecho en Brasil) por "Created in Brazil" (creado en Brasil). Es una de las grandes pruebas de que la economía cultural está de viento en popa.

El patrocinador es un instrumento de marketing de la empresa. Por tanto, se deben contemplar las necesidades comerciales y de mercado del mismo. El productor cultural debe tener esto en mente a la hora de presentar un proyecto cultural al responsable del sector patrocinador. De nada sirve utilizar como argumento el valor artístico del producto o servicio. De alguna manera el proyecto cultural precisa dar un retorno comercial al patrocinador, ya sea mediante publicidad, conocimiento de la marca, acciones de propaganda, venta de productos, etc.

La diferencia entre el patrocinador y el auspiciante, en general, radica en que el intercambio con el patrocinador es de valor monetario mientras que el auspiciante brinda su apoyo por medio de productos o servicios, por ejemplo: casilleros de bebidas, impresión de material gráfico, alimentación, transporte, divulgación, etc.

La relación entre la clase artística y la empresa se realiza mediante un documento llamado "proyecto cultural". Elaborar un proyecto significa reunir en un único documento toda la información sobre un emprendimiento artístico. Generalmente, cada llamado o cada ley de incentivo cuenta con su propio formulario y un manual de ayuda para completarlo.

Podemos definir un proyecto como una iniciativa con objeto y objetivo definidos, que presenta un presupuesto con planillas de costos elaboradas previamente, con un plazo de ejecución estipulado, conclusión e informe final, y que será puesto en práctica por actores con obligaciones y deberes mutuos y remuneración también estipulada. Todo proyecto debe presentar los siguientes tópicos:



- Currículum del mentor (¿Quién es responsable del proyecto?).
- Objeto (¿Qué es?).
- Motivo (¿Por qué?).
- Objetivo (¿Qué se pretende alcanzar cualitativa y cuantitativamente?).
- Estrategia de acción (¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?)
- Presupuesto y capital (¿Cuánto?).
- Documentos complementarios (¿Fotos, nota, ficha técnica, esbozo?).

El productor cultural sale a la calle con el proyecto en las manos en el intento de captar recursos y hacer viable su ejecución. Es una etapa delicada porque exige celeridad, ya que hay un cronograma que debe cumplirse. Al mismo tiempo, el productor necesita tener paciencia para esperar por la apreciación del proyecto por parte de los patrocinadores. Existen plazos de estilo. El proyecto debe ser presentado al patrocinador con 90 días de anticipación, tiempo suficiente para su apreciación, contratación y desembolso del dinero.

Algunas sugerencias para el productor son:

- Monitorear constantemente a quienes patrocinan proyectos similares al suyo.
- Asistir a eventos frecuentados por los patrocinadores y presentarse.
- Saber si el proyecto es de interés del patrocinador antes de pasar dos meses trabajando en su elaboración, dando por sentado que va a ser de su agrado.
- Presentarse de la mejor forma posible, haciendo un buen uso del lenguaje y con vestimenta adecuada al ambiente del negocio del patrocinador.
- Preguntar al potencial patrocinador el plazo de la respuesta (la tardanza en una respuesta puede significar que el patrocinador no está interesado en el proyecto).

El productor no debe darse por vencido si no ha conseguido patrocinadores para su proyecto cultural. En todo caso, intente informarse sobre la viabilidad económica del posible patrocinador. En este sentido el Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo a las micro y pequeñas empresas)<sup>9</sup> puede brindarle su ayuda. La institución no le financia el proyecto pero puede darle importantes orientaciones.

Para el financiamiento de un proyecto, existen créditos específicos para cada caso. Uno de las más populares es el *Crediamigo* del banco BNB<sup>10</sup>, que financia capital de giro para emprendedores autónomos y micro y pequeños empresarios. Otra opción es la tarjeta BNDES<sup>11</sup>. Con ella el artista puede fabricar discos, por ejemplo, y pagar a crédito con una tasa de interés baja.

## Marketing de servicios

Todos los productos, ya sean bienes o servicios, presentan un paquete de beneficios al consumidor. Sin embargo, el marketing de servicios presenta algunas particularidades con relación al marketing tradicional de productos. Son aspectos propios de la prestación del servicio.

---

<sup>9</sup> [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

<sup>10</sup> [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br)

<sup>11</sup> [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

En el libro *Marketing de servicios*, John Bateson y Douglas Hoffman afirman que “cuando un consumidor compra un servicio está comprando una experiencia creada con la prestación del servicio. Esto es, los servicios proporcionan un paquete de beneficios al consumidor por la experiencia por él creada.” Un show de música en vivo, por ejemplo, constituye un paquete de beneficios brindados al público: diversión, relajación, catarsis, deleite artístico. Cada uno percibe el show de una manera particular.

Un servicio no puede agotarse. El público no puede consumir un jueves el mismo espectáculo que se perdió el sábado porque estaba enfermo. Para un artista, además, los días sin show son oportunidades que no vuelven más.

El servicio depende del lugar donde se lleva a cabo el evento, el ambiente influye en la percepción del público sobre la calidad del show. El espectador es parte del sistema que constituye ese servicio y sólo se deleita si está vivenciando el espectáculo, en el momento en que dicho servicio es prestado.

Por tanto, el artista debe concebir el show como una experiencia compartida. El show es una conjunción de elementos que serán absorbidos por el público a través de innumerables sensaciones y de todos sus sentidos, no sólo de la audición: el vestuario, el escenario, la iluminación, la higiene y el confort del lugar son elementos que ayudan al público a crearse una imagen del espectáculo. Para éste, la experiencia del show comienza cuando atraviesa la puerta de entrada.

### **La larga cola: una nueva dinámica de marketing y ventas**

Chris Anderson, editor en jefe de la revista norteamericana *Wired*, escribió el *best seller* internacional titulado *The long tail: La nueva dinámica de marketing y ventas*. Usando ejemplos de libros, películas y canciones, Anderson pone en evidencia el potencial de Internet como mercado minorista ilimitado, en el que los costos de mercadería y distribución son casi nulos; asimismo, en su artículo el autor afirma que los volúmenes reducidos de venta de una cantidad enorme de productos equivalen a un ingreso total considerable. En el caso de la música, mientras que la mercadería física de tiendas como *Walmart* se limita a menos de 60 mil pistas, el minorista on-line *Rhapsody* mantiene un stock digital de alrededor de 2.000 millones de canciones. De esta manera, explica Anderson: “Siempre hay alguien que descarga de *Rhapsody*, por lo menos una vez por mes, no solo alguna de las 60.000 canciones más vendidas sino otras de sus 100.000, 200.000 o 400.000 canciones principales, y hasta sus 600.000, 900.000 más importantes o más. (...) Así se forma la larga cola.”

Este modelo de negocio surgió en los Estados Unidos, en 1994, con *Netflix* y *Rhapsody*. Anderson asegura que la “larga cola” está presente en la nueva economía de las industrias del entretenimiento. El autor la llama “economía de la abundancia” porque en Internet no existen trabas entre la oferta y la demanda. Para él hay dos principios básicos para vender productos culturales a través de Internet.

El primero es poner a disposición todo lo que se produzca, sin ningún tipo de filtro o selección. Para el autor, sería un error disponibilizar únicamente los productos más vendidos, ya que los costos de stock y distribución son prácticamente inexistentes. Hay que dejar que el público elija. El segundo principio es ayudar al consumidor a encontrar el producto mediante recomendaciones (de los propios consumidores) y filtros de búsqueda como género musical, lugar de origen, anuncios por medio de búsquedas en *Google*, por otros productos comprados por los consumidores, los más descargados, etc.

Para Anderson, existen nueve reglas para actuar en el mercado de la “larga cola”:

- Mercadería digital y distribución *on-line*: es más económico y eficiente que colocar productos en las estanterías de centenas de comercios.
- Tercerización masiva (*crowdsourcing*): la evaluación del producto por los propios usuarios es mejor y más barata.
- Formas de distribución variada: para alcanzar más mercados es necesario conquistar clientes con perfiles diferentes y de diversas maneras.
- Microdesmembramiento: desglosar el contenido para que el consumidor escoja entre las mejores opciones (álbum, música, video, *remix*, *ringtones*, tablaturas, etc.).
- Determinación elástica del precio: para maximizar el valor del producto y la dimensión del mercado, el producto popular debe ser más caro y el desconocido más barato.
- Informaciones compartidas: las clasificaciones, recomendaciones y especificaciones del producto son necesarias para ayudar al consumidor en su decisión, sin frustrar las ventas.
- Línea de pensamiento: “y” “+”: la regla es que todo esté disponible (opciones extra), ya que la elección de la oferta “o” es discriminatoria.
- Posfiltro (medición): hay que lanzar todo y ver qué pasa; promocionar todos los productos para identificar, posteriormente, los más vendidos.
- Gratuidad estratégica: precio casi cero como estrategia de promoción para atraer público con la gratuidad de algunos productos y servicios, aumentando el nivel de algunos clientes a una categoría superior, con acceso exclusivo mediante firma o pago.

Anderson también presenta barreras y restricciones al mercado de “larga cola”. Según el autor, el derecho autoral es la principal barrera debido a la inflexibilidad de los actuales mecanismos de licencia. En 2002, surgió el *creative commons*, que supone un modelo de licencia más flexible que puede ayudar a superar este obstáculo. No obstante, existen otras dificultades, principalmente con relación al Brasil, como los ingresos del consumidor, el acceso de la población a Internet y la seguridad de las transacciones financieras a través de la red mundial de computadoras.

## MODELO DE PLAN DE NEGOCIO PARA UNA BANDA

Nuestro Plan de Negocio está pensado para una banda de música del género MPB compuesta por cinco socios. No importa la composición de la sociedad: cinco o cuatro músicos y un productor, o bien tres músicos, un productor y un técnico. Cada integrante del equipo será un socio y tendrá una responsabilidad de gerencia definida. Uno de los socios será el administrador legal y será escogido según determinados requisitos esenciales para el ejercicio de la función. Los demás socios asumirán otras funciones de la gerencia: dirección artística, producción ejecutiva, comercial y comunicación. Es aconsejable que los cargos sean rotativos, esto es, que los socios inviertan sus roles todos los años, siempre respetando las características personales de cada uno y las atribuciones del cargo. La rotación en las funciones de gerencia es importante por dos motivos:

- Para que cada socio tenga la oportunidad de conocer todo el proceso organizativo de una microempresa.
- Para motivar a los socios mediante nuevos desafíos en el trabajo corporativo de la música.

### Sumario Ejecutivo

*Brazil Produções Culturais* (BPC) es una microempresa del área de servicios. Con sede en Recife, BPC actúa en el rubro de producción cultural y artística, exclusivamente en el área de música, dedicada al género MPB mezclado con ritmos regionales. El producto principal de la organización es el show de la banda *Brazuca* —y también nombre de fantasía de la empresa—. Como estrategia a corto plazo, BPC promocionará mensualmente los propios eventos. El plan de la empresa a mediano plazo es el lanzamiento de subproductos de la banda como CDs y DVDs. Cinco socios con iguales cuota-partes formarán la sociedad, cuyo contrato social de constitución de la empresa tendrá una vigencia de cinco años, pudiendo ser prorrogado automáticamente por igual período, siempre que no haya manifestación contraria por parte de la mayoría de los socios.

### Socios y atribuciones

A continuación presentamos las atribuciones de cada socio, considerando las características necesarias al ejercicio de la función (cuadro 7).

## Datos de la empresa

Nombre de fantasía: Banda Brazuca

Razón social: Brasil Produções Culturais Ltda – ME

Dirección: Caixa Postal 0123 - CEP 50.000-000 - Recife/Pernambuco

Sitio Web: [www.brazuca.mus.br](http://www.brazuca.mus.br)

### CUADRO 7 – SOCIOS Y ATRIBUCIONES

RESPONSABLE	FUNCIÓN	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUCIONES
<b>Socio 1</b>	Dirección artística	Creatividad, experimentación, osadía e iniciativa. Lema: ¿Por qué no así?	Armar el repertorio, hacer investigaciones artísticas, estudiar las innovaciones tecnológicas, dirigir el montaje del escenario /iluminación/vestuario, contactar artistas y técnicos.
<b>Socio 2</b>	Producción ejecutiva	Practicidad, responsabilidad, disponibilidad e iniciativa. Lema: “Lo imposible siempre se realiza”.	Agendar ensayos, comunicarle a la banda y al equipo todo lo concerniente a ensayos y shows, enviar los datos personales del equipo /rider técnico/ plano del escenario/room list/camarín, ocuparse de los equipos /transporte/ hospedaje/ alimentación/pasajes/horarios, hacer gestiones ante la OMB y el Ecad.
<b>Socio 3</b>	Comunicación	Agilidad, multimedia e iniciativa. Lema: “Quien no se comunica se autoexcluye”.	Atender periodistas, enviar fotos/videos/gacetillas a la prensa, informar a la banda fechas de entrevistas, divulgar la agenda de shows, promocionar la imagen de la banda entre el público (formador de opinión), actualizar el sitio web o el <i>blog</i> , enviar <i>newsletter</i> .
<b>Socio 4</b>	Comercial	Objetividad, juego de cintura, perseverancia e iniciativa. Lema: “Matar un león por día y dejar uno capturado para el día siguiente”.	Enviar propuestas de show, caché y condiciones, celebrar contratos, negociar con técnicos y demás proveedores, proporcionar al administrador datos de contratos generales, de los contratantes, técnicos, proveedores, estar en contacto con el abogado tercerizado.
<b>Socio 5</b>	Administración	Organización, raciocinio matemático, honestidad e iniciativa. Lema: “El costo es como el yuyo: si no se corta crece”.	Controlar pagos, cobranzas, emisión de facturas y recibos, movimientos bancarios, gastos, evaluación de resultados, relevamiento de documentos concernientes a los socios, archivo de documentos, estar en contacto con el contador tercerizado.

## Misión

Brindar un servicio de recreación y cultura por medio de la MPB, en el que prime la calidad técnica y artística de sus productos, buscando la satisfacción del público y de los colaboradores.

## Actividad económica

- Actividad principal: producción musical.

- Actividades secundarias: comercio minorista de discos, CDs y afines; edición musical.

Forma jurídica

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Régimen tributario

(Tablas 5 y 6)

Sistema Simplificado de Tributación: Microempresa (ME)

Incluye los impuestos IRPJ, CSLL, PIS, Cofins, CPP, ISS (servicios) o ICMS (comercio)

**TABLA 5 – PARA VENTA DE SHOWS  
(ANEXO III DE LA LEY 123/06 – SERVICIOS)**

INGRESO BRUTO EN 12 MESES	ALÍCUOTA
Hasta 120.000,00	6%
De 120.000,01 a 240.000,00	8,21%
De 240.000,01 a 360.000,00	10,26%

**TABLA 6 - PARA VENTA DE DISCOS  
(ANEXO I DE LA LEY 123/06 - COMERCIO)**

INGRESO BRUTO EN 12 MESES	ALÍCUOTA
Hasta 120.000,00	4%

Capital social y cuotas

La sociedad iniciará sus actividades con un capital social de R\$ 22.000, subdividido en cinco cuotas iguales de R\$ 4.400.

Fuente de recursos e integración

Cada socio integrará una cuota con recursos propios.

La integración de las cuotas se dividirá en dos cuotas por el valor de R\$ 2.200 cada una. La primera será integrada por cada socio en el acto de la firma del contrato social; la segunda y última cuota será integrada en un período de hasta 12 meses.

## **Análisis de mercado**

El ambiente del mercado de una banda de música es como una moneda. En una cara están los intereses del artista y en la otra los intereses del productor del evento. Como los intereses del artista son obvios, corresponde que discutamos las razones del

productor del evento o contratante. El artista podrá llegar a una mejor negociación con el productor del evento si entiende las dos caras de la moneda. A fin de cuentas, sin contratantes emprendedores y sin eventos bien estructurados la carrera del artista se ve comprometida.

Tal vez el aspecto más importante, desde la perspectiva del organizador del evento, sea el análisis de las variables económicas que influyen en la producción de shows. La técnica de la matriz de impactos cruzados permite la construcción de cuatro escenarios, conforme dos variables inciertas que afectan el ambiente de negocios de la producción de eventos musicales. La variable “costo de producción” genera influencia sobre la cara de la oferta, o sea, afecta a la empresa productora de eventos. La variable “situación económica” altera la cara de la demanda, esto es, modifica las decisiones no sólo del público consumidor sino también del patrocinador –en tiempos de crisis económica se recortan los presupuestos para patrocinar proyectos– (Gráfico 1).

**GRÁFICO 1 – COSTOS DE PRODUCCIÓN vs SITUACIÓN ECONÓMICA**

**BAJOS COSTOS DE PRODUCCIÓN**

<b>CRECIMIENTO ECONÓMICO</b>	I	II	<b>RECESIÓN ECONÓMICA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte y hospedaje económicos</li> <li>• Caché del artista viable</li> <li>• Patrocinador presente en el evento</li> <li>• Alto poder adquisitivo del público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte y hospedaje económicos</li> <li>• Caché del artista viable</li> <li>• Sin patrocinador en el evento</li> <li>• Bajo poder adquisitivo del público</li> </ul>	
	III	IV	
	<b>ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>		

**Ficha técnica**

- Escenario I – mejor escenario (bajo costo, patrocinado, público con dinero)
- Escenario II – situación de riesgo (bajo costo, no patrocinado, público sin dinero)
- Escenario III – situación regular (alto costo, patrocinado, público sin dinero)
- Escenario IV – peor escenario (alto costo, no patrocinado, público sin dinero)

## Segmentación y medición

El mercado de la banda Brazuca es la música popular brasileña. El público al que está orientado es el brasileño –y no extranjero– admirador de la MPB. Los clientes corporativos son organizadores de fiestas populares, festivales, shows privados, eventos empresariales, congresos y ferias.

Es consabido que en toda la región nordeste se desarrollan fiestas populares todo el año. En el resto del Brasil, los festivales de música, eventos empresariales y fiestas populares se llevan a cabo por temporadas. Marinilda Bertolete Boulay, en su *Guia do mercado brasileiro de música*, catalogó 90 festivales de música, 146 salas de espectáculos y 65 bares y clubes con música en vivo en el país, de los cuales 13 festivales, 35 salas y tres bares y clubes están en el Nordeste (tabla 7). Con todo, la cantidad real es mucho mayor. Leonardo Salazar, autor de la presente obra, promocionó shows en 26 espacios en la Región Metropolitana de Recife, participó de siete festivales y catalogó 16 fiestas populares sólo en Pernambuco.

Además del mercado brasileño, el mercado internacional es muy receptivo a la música popular brasileña –clasificada internacionalmente dentro del género World Music–. Entre el público internacional, destacamos el mercado europeo en general (y el francés en particular), el mercado japonés y el de América del Norte (Estados Unidos y Canadá). Boulay también catalogó festivales y salas de concierto para música en vivo en dichos lugares y se topó con un resultado que impresiona por la cantidad de oportunidades existentes en el territorio francés (tabla 8).

**TABLA 7 – CONTRATANTES EN EL MERCADO NACIONAL**

	Brasil	Nordeste	Pernambuco
Festivales	90	13	7
Salas y bares	211	38	26
Fiestas populares	–	–	16

**TABLA 8 – CONTRATANTES EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

	Francia	Europa	Japón	Estados Unidos	Canadá
Festivales	117	78	3	4	11
Salas	65	–	–	–	–

### Público

Observando el perfil del público de la banda, llegamos al siguiente resultado:

- Sexo: ambos sexos.
- Edad: 14/18 años (20%), 18/30 años (50%), más de 30 años (30%).
- Estado civil: solteros (60%), en pareja/casados (40%).
- Nivel educativo: liceales (20%), universitarios (30%), recibidos/posgraduados (50%).
- Hábitos de consumo: Internet, celular, TV cable, CDs, DVDs, cine, literatura, videoclub, discoteca, shows, bar, restaurantes, pizzería, gimnasio, otras



actividades físicas, deporte, playa, viajes, ropa, accesorios, revistas, periódicos, congresos, cursos, seminarios.

Analizando las variables generales que ejercen influencia en la decisión del público por el show, llegamos al siguiente resultado:

D= Decisión del público por el show

$$D = f(A \times L \times P \times D \times M \times O \times Y \times F)$$

$f$   
= en  
función de

#### VARIABLES ATRACTIVAS

A: atracciones (artísticas)  
L: lugar del show  
P: precio de la entrada  
D: día de la semana  
M: marketing (divulgación)

#### VARIABLES REPULSIVAS

O: otro evento en la misma época  
Y: disponibilidad monetaria del público  
F: frecuencia de concurrencia a shows

Clasificamos y jerarquizamos las variables que influyen en la demanda (decisión) del público por un show, utilizando la técnica de análisis estructural de las variables. Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro 8 en orden decreciente de influencia.

**CUADRO 8 – COSTO PROMEDIO DE LOS PRODUCTOS CONSUMIDOS POR EL PÚBLICO**

COSTO PROMEDIO DE LOS PRODUCTOS CONSUMIDOS POR EL PÚBLICO	
Cine/teatro: R\$ 20	Gimnasio: R\$ 100
Bar/pizzería: R\$ 25	Literatura/revistas/periódicos: R\$ 50
Discoteca/restaurante: R\$ 40	Ropa/accesorios: R\$ 200
CDs/DVDs: R\$ 40	Celular/Internet: R\$ 150

VARIABLES MÁS INFLUYENTES:

- Atracciones (artísticas): variable que ejerce mayor influencia en otras variables de un show. El público sale de casa para ver al artista y confirma la decisión estratégica de que el artista debe invertir más en shows. No obstante, algunos eventos o espectáculos son muy reconocidos y constituyen, ellos mismos, la atracción principal, independientemente de los artistas participantes.
- Disponibilidad económica del público: el dinero de los brasileños se termina a fin de mes. Esa dinámica debe ser contemplada para darle al público tiempo para percibir su sueldo. Después de un feriado es probable que los bolsillos del consumidor también estén vacíos.

- Otros eventos en la misma época: un evento en la misma época puede dividir al público. Algunos espectáculos, o todos, saldrán perjudicados; aunque sean de diferentes géneros, dividirán el mismo espacio en los medios. Quien lo publicite antes será favorecido.
- Precio de la entrada: esta variable está relacionada al costo de la entrada (valor real o simbólico). El valor real es la cifra estampada en el billete y el simbólico cuánto representa para cada uno. La forma de pago y las localidades (platea, tertulia, palco, zona vip, etc.) también influyen.
- Lugar del show: al público le importa si el local es abierto o cerrado, si cuenta con buena acústica, si es de fácil acceso y con estacionamiento seguro, si tiene baños limpios, etc.
- Día de la semana: los días habituales para la realización de espectáculos son el viernes y el sábado y son los preferidos por los productores, por lo que es muy común la superposición de espectáculos del mismo género para el mismo público. Marcar espectáculos pequeños para otros días de la semana, como el jueves o el domingo, han traído buenos resultados.
- Marketing (divulgación): el público tiene que enterarse de la realización del espectáculo; luego, tiene que elegir concurrir a ese espectáculo y no a otro. Una buena campaña de marketing transforma al público en publicista del espectáculo.
- Frecuencia de concurrencia a espectáculos: los jóvenes solteros y los universitarios salen a bailar casi todos los días. Por su parte, la mayoría de los trabajadores lo hace solo los fines de semana. Dichos hábitos pueden generar una buena oportunidad para desarrollar proyectos musicales orientados a diversos nichos de mercado.

### Competidores

Los competidores directos de la banda Brazuca, en el momento de la selección para un evento, son otras bandas o artistas con el mismo proyecto artístico; en caso de un show organizado por la banda Brazuca, el competidor directo es otro evento en la misma época para el mismo público. Los competidores indirectos, por su parte, están relacionados a otras opciones de diversión en la ciudad como bares, cines, teatros, discotecas, fiestas populares.

Básicamente, los competidores son tres:

- Otros artistas del mismo género.
- Eventos simultáneos para el mismo público.
- Entretenimientos alternativos en la ciudad.

### Proveedores

Los principales proveedores de la banda Brazuca son los técnicos que actúan en el show en vivo y las empresas involucradas en la producción de discos.

Se necesitan cuatro técnicos para trabajar en la presentación musical: técnico de sonido, iluminador, asistente de escenario y productor. Generalmente, son profesionales autónomos que cobran un caché por espectáculo. La sinergia y el desempeño armonioso entre ellos son de suma importancia para el resultado final del producto artístico. En algunos casos, se debe contratar una empresa de arrendamiento de vehículos para el traslado hacia la ciudad del evento.

En la producción del disco hay más profesionales involucrados, incluso medianas y grandes empresas: estudios de grabación, músicos, técnicos de mezcla, estudios de masterización, diseñadores de portadas, fábricas de manufactura, etc. Se trata de un proceso que exige paciencia, además de un seguimiento sistemático para que el disco se finalice en el plazo previsto.

Sin embargo, existen muchos colaboradores involucrados en la industria de la música. Ningún artista es independiente, en el sentido literal de la palabra. Existe una interdependencia muy grande entre los varios actores de la industria de la música. Los actores puede ser medios de comunicación, comerciantes, organizadores de eventos, salas de espectáculo, gobierno y patrocinadores, entre otros.

Por esto, es necesario invertir en la creación de vínculos. Asimismo, se debe permitir que la otra parte también salga ganando en el proceso de negociación, proceso conocido como “modelo gana-gana”.

## Plan de marketing

El plan de marketing tiene como objetivo posicionar a la marca de la banda Brazuca en el mercado como un grupo de calidad técnica y artística que valora la música popular brasileña. En 2014, el Mundial de Fútbol se realizará en Brasil. La meta del plan de marketing es ir consolidando la imagen de la banda de aquí al 2014, y aprovechar ese megaevento deportivo como momento de máxima promoción y realización.

### Descripción de los productos

El producto principal es el show de la banda Brazuca. Es una presentación artística musical, con repertorio nacional y de 120 minutos de duración. Son cinco músicos en escena que interpretan composiciones representativas de la música popular brasileña.

El producto secundario es el disco de la banda grabado en vivo, que será vendido principalmente en los propios espectáculos de la banda.

### Precio

El precio de venta de un show de la banda Brazuca tendrá en consideración tres variables: el costo fijo medio, el costo variable y el margen de rentabilidad. Luego, el precio de la banda será reajustado anualmente, de acuerdo a la proyección de los costos fijos y variables para los próximos cinco años (tabla 9). El margen de rentabilidad debe oscilar entre el 20% y el 30% sobre la facturación.

Los discos se venderán en los shows, de acuerdo a la tabla 10.

**TABLA 9 – PRECIO DE VENTA DE UN SHOW**

VARIABLE	2010	2011	2012	2013	2014
Costo fijo promedio	273	102	80	78	76
Costo variable	1600	1920	2304	2765	3318
Impuestos sobre la factura	150	180	328,40	513	615,60
Lucro líquido	477	798	1287,60	1644	1190,40

Precio final	2500	3000	4000	5000	6000
--------------	------	------	------	------	------

**TABLA 10 – PRECIO DE VENTA DE UN DISCO**

DISCO	2010	2011	2012	2013	2014
Venta al público en shows	–	5	5	5	5
Venta en comercios	–	10	10	10	10

### Promoción

La promoción de la banda Brazuca será realizada principalmente por la vía de los medios de comunicación social, mediante asesoramiento de prensa, participación en programas de música en vivo y entrevistas. Internet será usada como canal de promoción con anuncios en *Google* y *newsletter* (folleto virtual). La página web de la banda será provista de fotos, videos, canciones y noticias.

En el primer año de actividad, la banda obsequiará el disco a quien concurra a sus espectáculos. Quien compre la entrada gana un ejemplar promocional del disco.

A partir del segundo año, la banda iniciará la venta de discos en el mismo show. Se montará un stand con iluminación, *banner* y estructura para exposición del material del grupo.

### Comercialización

Al comienzo, la banda organizará los propios espectáculos como estrategia de lanzamiento de la marca al mercado. El objetivo de tales eventos es generar flujos de información en los medios, alcanzando al público buscado y a los clientes corporativos, así como producir un acervo musical y visual para la posterior confección del material de divulgación. Seguidamente, se efectuará un proceso de prospección de clientes corporativos: municipios, productoras de espectáculos, festivales y ceremonias de eventos empresariales. Para el segundo año, la meta será recibir invitaciones para diversos eventos, hasta llegar a los 36 shows. A partir del tercer año, dicha meta aumentará a por lo menos un espectáculo por semana durante once meses y se realizarán dos espectáculos los días feriados, alcanzando 48 shows por año, de acuerdo a la tabla 11.

La meta de venta de discos al público en conciertos será de 25 unidades por show en 2011, 50 en 2012, 75 en 2013 y 100 en 2014. La meta de ventas en comercios será de 300 unidades en 2011, 600 en 2012, 900 en 2013 y 1.200 en 2014 (tabla 12):

**TABLA 11 – META DE VENTA DE SHOWS EN CINCO AÑOS**

SHOWS	2010	2011	2012	2013	2014
Organizados por la banda	18	-	-	-	-
Contactados por terceros		36	48	52	56
Total	18	36	48	52	56

**TABLA 12 – META DE VENTA DE DISCOS EN CINCO AÑOS**

DISCOS	2010	2011	2012	2013	2014
Venta en shows	–	900	2400	3900	5600
Venta en comercios	–	300	600	900	1200

## Distribución

En los primeros tres meses de actividad, mientras la banda se dedique a ensayar para el show, el director comercial del grupo tendrá como meta realizar 18 shows en los nueve meses siguientes, hasta el final del primer año. Los eventos serán quincenales y deberán llevarse a cabo en lugares estratégicos para llegar al público deseado y a los clientes corporativos de las principales ciudades pernambucanas: Recife, Olinda, Jaboatão, Caruaru, Garanhuns, Arcoverde, Serra Talhada, Salgueiro y Petrolina. Para el segundo año de actividad, la meta de realización será de 24 shows. Además de las ciudades que ya haya visitado, Brazuca deberá invertir en ciudades de otros Estados del Nordeste: Campina Grande, João Pessoa, Natal, Mossoró, Fortaleza, São Luís, Juazeiro, Teresina, Maceió, Aracaju, Salvador y Feira de Santana, a fin de reforzar la marca y el producto. A partir del tercer año, la banda invertirá en shows en Europa, Japón y América del Norte, fundamentalmente mediante el circuito de festivales de verano y del circuito de salas de concierto en otoño e invierno. También invertirá en las principales plazas del resto del país: San Pablo (e interior), Belo Horizonte, Brasilia, Goiania, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Belén y Manaus.

## Plan operativo

Para las metas de venta propuestas se necesitarán algunas acciones y mucho esfuerzo. El Cuadro 9 muestra las acciones que deberán ponerse en marcha y los responsables de las mismas. El objetivo es alcanzar resultados positivos, para lo cual las metas podrán revisarse y ser adaptadas al contexto.

**CUADRO 9 – RESPONSABLES Y TAREAS ESPECÍFICAS**

ACCIÓN	RESPONSABLES
En la medida de lo posible, visitar ciudades y ferias, generar vínculos, proyectar eventos, agendar shows y conseguir patrocinadores.	Comercial
Constituir el equipo, ensayar los shows y gerenciar todos los aspectos vinculados a la actuación de la banda en el escenario.	Dirección artística
Organizar la parte logística de los shows: equipos, ensayos, agenda, horarios, etc.	Producción ejecutiva
Divulgar y promocionar shows, invitaciones, entrevistas, programas de radio y televisión, <i>newsletter</i> , página web, <i>blog</i> .	Comunicación
Coordinar todo el proceso de pagos y cobranzas, facturas, documentación, contratos, servicios bancarios.	Administración

## Capacidad productiva

Como en el sector de servicios no hay mercaderías, un día sin show es una oportunidad desperdiciada de un servicio no realizado. El tiempo no vuelve atrás. El año

tiene 52 semanas y la mayoría de los shows se realizan los fines de semana. Hay bandas que dan hasta dos shows en una misma noche y cuatro en un sólo fin de semana, sobrecargando a todo el equipo. La banda Brazuca no se comportará de esta forma. Por el contrario, el promedio de shows será de uno por semana, menos en las fechas populares y feriados. Nuestra capacidad máxima de producción está estipulada en 56 shows por año. Cada año, todo nuestro equipo debe gozar de vacaciones colectivas de 30 días, consecutivos o no, siempre que los períodos escogidos no sean inferiores a los 15 días.

### Procesos operativos

La actividad básica de la banda Brazuca es la presentación musical, que puede ser dividida en tres fases: preproducción, producción y posproducción, de acuerdo al cuadro 10.

**CUADRO 10 – ETAPAS DE UN SHOW**

ETAPA	ACTIVIDADES
<b>PREPRODUCCIÓN</b>	El proceso se inicia con el acuerdo del show y la celebración del contrato. Seguidamente, el equipo técnico de la banda envía al contratante sus necesidades operativas, así como gacetillas, fotos y discos para que el contratante divulgue el show en su ciudad. En esta fase, también se gestionan las autorizaciones ante el Ecad y la Orden de Músicos.
<b>PRODUCCIÓN</b>	La banda se traslada al lugar del show con antelación para el montaje del escenario, prueba de equipos y de sonido. Luego de la función se desmonta el escenario.
<b>POSPRODUCCIÓN</b>	La banda recibe el caché y emite la factura.

### Necesidad de personal

La banda Brazuca necesitará un equipo técnico formado por cuatro profesionales para trabajar en el show: un productor, un técnico de sonido, un iluminador y un asistente de escenario (cuadro 11).

**CUADRO 11 – EQUIPO TÉCNICO DE LA BANDA BRAZUCA**

PROFESIONAL	ATRIBUCIONES
Productor	Logística y operabilidad
Técnico de sonido	Sonorización
Iluminador	Efectos visuales
Asistente de escenario	Montaje y desmontaje del escenario

Tendrán que detallarse los gastos de la apertura del negocio: honorarios por contrato social, tarifas de apertura de la empresa ante los organismos públicos, registro del nombre ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial<sup>12</sup>, arrendamiento de

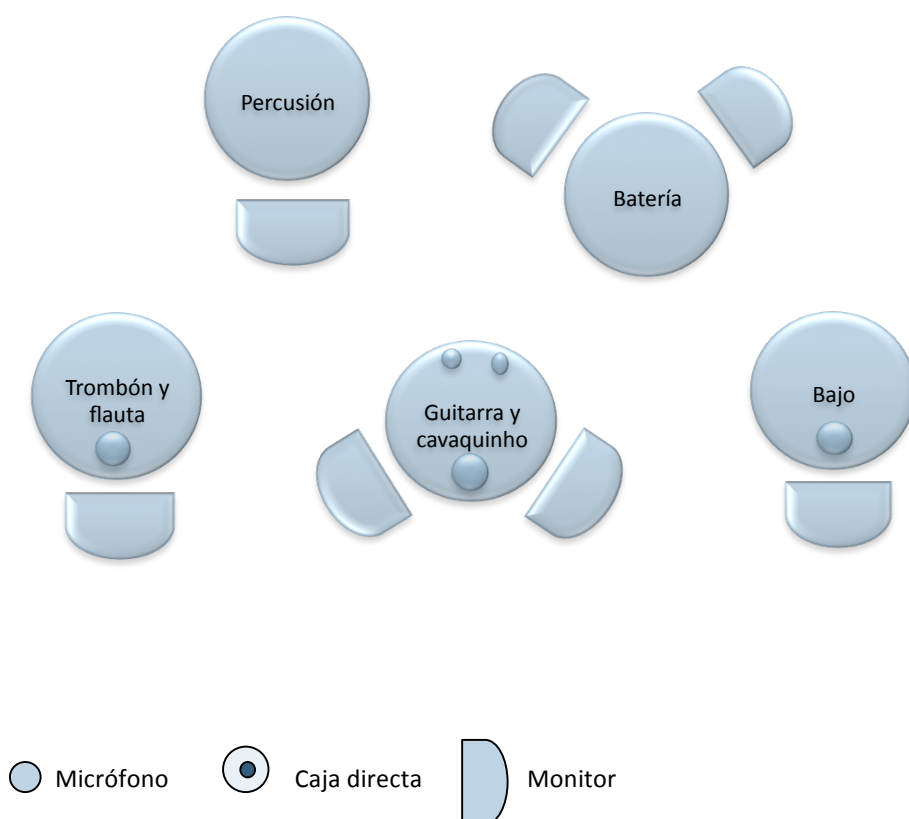
<sup>12</sup> [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)

oficina virtual, registro de dominio<sup>13</sup> y hosting de la banda en Internet. La tabla 13 se refiere a los gastos de la apertura del negocio.

**TABLA 13 – INVERSIÓN INICIAL (en reales)**

ARTÍCULO	R\$
Oficina virtual (primera cuota)	600
Gastos de apertura de empresa (organismos públicos)	800
Honorarios (contador o abogado)	400
INPI (registro de marca)	225
Registro (primera cuota)	40
Registro de dominio y hosting (primera cuota)	140
<b>Total</b>	<b>2205</b>

**GRÁFICO 2 – MAPA DE ESCENARIO Y BACKLINE**



<sup>13</sup> [www.registro.br](http://www.registro.br)

**Backline:** 1 amplificador bajo  
1 batería completa

**Hospedaje:** Tres habitaciones triples

### Costos fijos

La banda Brazuca optó por reducir al máximo los costos fijos operativos, ya que se propone trabajar basada en el concepto de autogestión de proyectos. Por tanto, escogió la opción de las oficinas virtuales en detrimento del alquiler de un local comercial. La tabla 14 presenta los costos fijos mensuales para el primer año de actividad de la banda.

En la tabla 15 se puede detallar la suma de la inversión inicial con la proyección de los costos fijos para el período de cinco años, considerando la posibilidad de un reajuste anual del 5% sobre cada gasto. Este porcentaje fue estimado de acuerdo a la inflación acumulada en los últimos 12 meses, informada por el IPCA, índice calculado por el IBGE, que mide la inflación oficial.

### Capital disponible

El capital disponible de la banda será el capital de la inversión inicial de los socios, o sea, de R\$ 22.000. Este monto será suficiente para dar comienzo a las actividades de la empresa y financiar el primer año de eventos organizados por la banda.

**TABLA 14 – COSTO FIJO MENSUAL (R\$)**

ARTÍCULO	R\$
BNB (tarifa de mantenimiento de cuenta corriente)	12
Contador	180
Oficina virtual	50
CIM (municipio)	33
Sitio web (registro y hosting)	15
<b>Mensualidad</b>	<b>290</b>

**TABLA 15 – PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS PARA CINCO AÑOS**

ARTÍCULO	2010	2011	2012	2013	2014
Inversión inicial	2205	–	–	–	–
BNB (tarifa)	144	151,20	158,76	166,70	175,04
Contador	2160	2268	2381,40	2500,47	2625,50



Oficina virtual	–	630	661,50	694,58	729,30
CIM (municipio)	396	415,80	436,59	458,42	481,34
Sitio (registro y hosting)	–	189	198,45	208,37	218,80
<i>Total anual</i>	4905	3654	3836,70	4028,54	4229,98
<i>Mensualidad</i>	408,75	304,50	319,73	335,71	352,50

### Costos variables

Los costos variables de la banda Brazuca son resultantes de las presentaciones musicales. La tabla 16 presenta los costos de un show de la banda Brazuca en su primer año de actividad.

La planilla siguiente (tabla 17) toma en cuenta dos aspectos: el reajuste anual del 20% sobre los cachés de los profesionales y la meta que estipula la cantidad anual de shows. A partir de esto presentamos la evolución de los costos variables para los próximos cinco años.

**TABLA 16 – COSTO DE UN SHOW (costo variable unitario)**

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (R\$)	CANTIDAD	VALOR TOTAL (R\$)
Músicos	200	5	1000
Técnico de sonido	150	1	150
Iluminador	150	1	150
Asistente de escenario	100	1	100
Productor	200	1	200
<b>Total</b>			1600

**TABLA 17 – PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES PARA CINCO AÑOS (en reales)**

ARTÍCULO	2010	2011	2012	2013	2014
Músicos	18.000	43.200	69.120	89.856	116.121,60
Equipo técnico	10.800	25.920	41.472	53.913,60	69.672,96
<b>Total anual</b>	28.800	69.120	110.592	143.769,60	185.794,56
<b>Mensualidad</b>	2.400	5.760	9.216	11.980,80	15.482,88

### Facturación estimada

La tabla 18 considera los valores de los cachés y las metas de ventas para los próximos cinco años.

**TABLA 18 – PROYECCIÓN DE FACTURACIÓN PARA CINCO AÑOS (R\$)**

INGRESO BRUTO	2010	2011	2012	2013	2014
Shows	45.000	108.000	192.000	260.000	336.000
Discos	–	7.500	18.000	28.500	40.000
Total	45.000	115.500	210.000	288.500	376.000

### Proyección de flujo de caja

Se considera como ingreso total a la suma de ventas de shows y discos. Se considera costo total a la suma de los costos fijos y variables y de los impuestos incidentes sobre la facturación.

**TABLA 19 – PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA (R\$)**

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso total	45.000	115.500	210.000	288.500	376.000
Costo total*	(36.405)	(79.554)	(130.911,90)	(175.614,14)	(226.098,12)
Lucro	8.595	35.946	79.088,10	112.885,86	149.901,86

\*Los valores entre paréntesis indican la operación matemática de sustracción.

**TABLA 20-ESTADOS DE RESULTADOS DE EJERCICIOS (de 2010 a 2014)**

2010	
DESCRIPCIÓN	R\$
Ingreso bruto total	45.000
Ingreso bruto de shows	45.000
Ingreso bruto de discos	–
Impuesto sobre el ingreso de shows (6%)*	(2.700)
Ingreso líquido	42.300
Costos de los shows*	(28.800)
Lucro bruto	13.500
Costos fijos*	(4.905)
Lucro líquido	8.595
<hr/>	
Lucratividad (L)	

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{8.595}{45.000} = 19,1\%$$


---

Rentabilidad de las ventas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{8.595}{42.300} = 20,31\%$$

2011	
DESCRIPCIÓN	R\$
Ingreso bruto total	115.500
Ingreso bruto de shows	108.000
Ingreso bruto de discos	7.500
Impuesto sobre el ingreso de shows (6%)*	(6.480)
Impuesto sobre el ingreso de discos (4%)*	(300)
Ingreso líquido	108.720
Costos de los shows*	(69.120)
Lucro bruto	39.600
Costos fijos*	(3.654)
Lucro líquido	35.946

Lucratividad (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{35.946}{115.500} = 31,12\%$$

---

Rentabilidad de las ventas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{35.946}{108.720} = 33,06\%$$

2012	
DESCRIPCIÓN	R\$
Ingreso bruto total	210.000
Ingreso bruto de shows	192.000
Ingreso bruto de discos	18.000
Impuesto sobre el ingreso de shows (8,21%)*	(15.763,20)
Impuesto sobre el ingreso de discos (4%)*	(720)
Ingreso líquido	193.516,80
Costos variables*	(110.592)
Lucro bruto	82.924,80
Costos fijos*	(3.836,70)
Lucro líquido	79.088,10

---

Lucratividad (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{79.088,10}{210.000} = 37,66\%$$

---

Rentabilidad de las ventas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{79.088,10}{193.516,80} = 40,86\%$$

2013	
DESCRIPCIÓN	R\$
Ingreso bruto total	288.500
Ingreso bruto de shows	260.000
Ingreso bruto de discos	28.500
Impuesto sobre el ingreso de shows (10,26%)*	(26.676)
Impuesto sobre el ingreso de discos (4%)*	(1.140)
Ingreso líquido	260.684
Costos variables*	(143.769,60)
Lucro bruto	116.914,40
Costos fijos*	(4.028,54)
Lucro líquido	112.885,86

Lucratividad (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{112.885,86}{288.500} = 39,12\%$$

Rentabilidad de las ventas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{112.885,86}{260.684} = 43,30\%$$

2014	
DESCRIPCIÓN	R\$
Ingreso bruto total	376.000
Ingreso bruto de shows	336.000
Ingreso bruto de discos	40.000
Impuesto sobre el ingreso de shows (10,26%)*	(34.473,60)

Impuesto sobre el ingreso de discos (4%)*	(1.600)
Ingreso líquido	339.926,40
Costos variables*	(185.794,56)
Lucro bruto	154.131,84
Costos fijos*	(4.229,98)
Lucro líquido	149.901,86

---

Lucratividad (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{149.901,86}{376.000} = 39,86\%$$


---

Rentabilidad de las ventas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ingreso líquido}} = \frac{149.901,86}{339.926,40} = 44,10\%$$

\*Los valores entre paréntesis indican la operación matemática de sustracción.

### Indicadores de viabilidad

Utilizando los datos de flujo de caja del proyecto, calcularemos el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el plazo de retorno de la inversión, considerando el capital invertido de R\$ 22.000 y la tasa mínima de atracción del 10% anual. Tanto el VPN como la TIR indican que el proyecto es económicamente viable.

$$\text{VPN} = \text{R\$ } 222.837,24$$

$$\text{TIR} = 135\%$$

$$\text{Plazo de retorno de la inversión} = 17 \text{ meses}$$

### Construcción del escenario negativo

Presentaremos un escenario pesimista, diferente del escenario deseado, para prever sus efectos y medir las pérdidas. A continuación, veremos una proyección del flujo de caja con una facturación por debajo de lo previsto, simulando un escenario en el que las metas de venta no fueron alcanzadas (tablas 21 a 23). Mantendremos constantes los valores de los costos fijos y del costo variable unitario (costo del show). Los impuestos continúan considerados en el cálculo del costo total. Seguidamente, aplicaremos los indicadores de viabilidad del negocio.

**TABLA 21 – METAS DE VENTAS DE SHOWS (PESIMISTA)**

SHOWS	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Organizados por la banda</b>	6	–	–	–	–
<b>Contactados por terceros</b>		12	16	17	18
<b>Valor del caché unitario</b>	2.000	2.500	3.000	4.000	5.000

**TABLA 22 – METAS DE VENTAS DE DISCOS (PESIMISTA)**

SHOWS	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas en shows</b>	–	144	400	629	900
<b>Ventas en comercios</b>	–	–	–	–	–

**TABLA 23 – PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA (PESIMISTA)**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ingreso total</b>	12.000	30.720	50.000	71.145	94.500
<b>Costo total*</b>	(15.225)	(28.522,80)	(43.780,70)	(55.239,34)	(69.533,98)
<b>Lucro*</b>	(3.225)	2.197,20	7.219,30	15.905,66	24.966,02

Utilizando los datos del flujo de caja pesimista del proyecto, calcularemos el VPN, la TIR y el plazo de retorno de la inversión, considerando el capital invertido de R\$ 22.000 y la tasa mínima de atracción del 10% anual.

$$\text{VPN} = \text{R\$ } 7.885$$

$$\text{TIR} = 18\%$$

$$\text{Plazo de retorno de la inversión} = 48 \text{ meses}$$

El VPN indica que el proyecto continúa viable. Sin embargo, la TIR de un valor del 18% indica que el proyecto rinde más que la tasa mínima de atracción. El plazo de retorno de la inversión se extendió un poco más (de 17 a 48 meses). Aun simulando este escenario pesimista, el proyecto continúa siendo viable desde el punto de vista económico.

## Evaluación estratégica

Aplicando el análisis FODA sobre el ambiente de Brazuca identificamos algunas fuerzas –externas e internas, positivas y negativas– que actúan en el negocio de la banda. Las oportunidades son las fuerzas positivas y externas. Las amenazas son las fuerzas negativas y externas. Los puntos fuertes son las fuerzas positivas e internas. Los puntos débiles son las fuerzas negativas e internas. La principal característica de las fuerzas externas (oportunidades y amenazas) es que escapan al control de la banda. Son independientes de la voluntad de la banda. Las fuerzas internas –tanto los puntos fuertes como los débiles– pueden ser modificadas por la banda (gráfico 3).

### GRÁFICO 3 – ANÁLISIS FODA

<b>I PUNTOS FUERTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Músicos de alta calidad</li><li>• Instrumentos modernos</li><li>• Repertorio ensayado</li><li>• Microempresa organizada</li><li>• Carrera planeada</li></ul>	<b>II OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo costo de producción</li><li>• Bajo costo de distribución</li><li>• Crecimiento económico</li><li>• Crédito para el sector</li><li>• Buena receptividad de la música brasileña en el exterior</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Show sin iluminación</li><li>• Equipo técnico indefinido</li><li>• Poca presencia en los medios</li><li>• Falta capital de inversión</li><li>• Marca no reconocida</li></ul> <b>III PUNTOS DÉBILES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pocos locales para shows</li><li>• Estructura precaria</li><li>• Contratantes no corren con gastos de traslado</li><li>• Piratería física y digital</li><li>• Alto precio de pasajes aéreos</li></ul> <b>IV AMENAZAS</b>

## Evaluación del Plan de Negocio

¿Vale la pena abrir el negocio? Nosotros creemos que sí. Construimos un escenario positivo y probamos uno negativo. Este, incluso, no está tan mal, ya que igualmente le daría un retorno al emprendedor (aunque, admitamos, solo después de 48 meses). Insistimos en no considerar el aporte del patrocinador como ingreso en este



planeamiento, ya que esto depende de muchas otras variables. Así, con ingresos provenientes del patrocinador, el negocio sería mucho mejor.

## CONCLUSIÓN

Desde la década de los setenta, con el movimiento *punk*, el lema DIY (Do It Yourself — hacelo vos mismo) contagió a una multitud de personas que juntó coraje para lucir sus talentos. “Si ellos pueden nosotros también”, pensaban los artistas en potencia.

Ese viejo lema ganó más fuerza en los años noventa, década que se consolidó como la primera del siglo XXI, gracias al surgimiento de cuatro factores que contribuirían con la caída de barreras en la industria de la música:

- Masificación de la informática, con la llegada de la computadora personal.
- Acceso a tecnologías de producción, con los *softwares* de grabación.
- Desarrollo de la comunicación, con la banda ancha y la telefonía móvil.
- Herramientas de divulgación y distribución: *Google, MySpace, Youtube, Orkut*.

Quien antes era público consumidor, hoy puede transformarse en productor de contenido. Trabajar con la música es fácil, lo difícil es vivir de ella. Hay que ser consciente de que la música debe ser una actividad de placer más que una actividad profesional. El primer estadio del profesional de la música es amar lo que hace, pero de esto a invertir todo en una carrera sin tomar sus precauciones es otra historia. La mayoría de las personas que trabajan en este sector se dedican a otras actividades, tienen otras fuentes para complementar sus ingresos. La abrumadora mayoría está en la línea de visión de los medios de comunicación populares. Los artistas que vemos brillar como estrellas son una ínfima porción de la realidad. El universo de artistas es mucho más grande que aquel que la prensa logra vehicular o que los estantes de las disquerías consiguen exponer.

El autor identificó seis problemas críticos en la cadena productiva de la música brasileña:

- Falta de profesionalismo del sector en general.
- Acceso reducido a los medios de comunicación, principalmente radio y televisión.
- Escasez de locales adecuados para montar espectáculos de música.
- Falta de crédito (financiamiento).
- Piratería.
- Leyes de incentivo cultural con fallas o distorsiones.

Dichos problemas parecen afectar también al mercado de la música en Buenos Aires. César Palmeiro, analizando la situación de la industria discográfica en la Argentina, llamó de “emprendimiento quijotesco” al lanzamiento de nuevos productos y artistas independientes, debido al enorme riesgo y a las inseguridades del negocio. Con todo, el mismo investigador argentino propone una lista de acciones que pueden tomarse para solucionar dichos problemas. Enumeraremos, en el presente trabajo, algunas de estas acciones aplicables en el mercado brasileño de música:

- Capacitación en el área de recursos humanos.
- Precios mínimos para el acceso a los medios de comunicación.
- Creación de espacios oficiales para shows con estructura completa.
- Financiamiento público (crédito o exoneración fiscal).
- Combate a la piratería.
- Asesoramiento de empresas (incubadoras).
- Divulgación de prácticas y experiencias (*best practice*) que hayan obtenido buenos resultados entre empresas del sector.
- Creación de instrumentos financieros específicos para el negocio de la música.
- Perfeccionamiento de los mecanismos de las leyes de incentivo cultural.

Este trabajo presentó un modelo de negocio para una banda de música. Gran parte de la información en él contenida se basa en hechos de la realidad y en experiencias del autor en este rubro. Esperamos que los profesionales de la industria de la música, especialmente los músicos, sientan la necesidad de descubrir conceptos y disciplinas que hayan sido abordados aquí: industria de la música, emprendedurismo, finanzas y marketing.

## FUENTES CONSULTADAS

### PÁGINAS WEB:

[www.abmi.com.br](http://www.abmi.com.br) - Asociación Brasileña de Música Independiente  
[www.abpd.org.br](http://www.abpd.org.br) - Asociación Brasileña de Productores de Discos  
[www.abrafin.com.br](http://www.abrafin.com.br) - Asociación Brasileña de Festivales Independientes  
[www.agenciabrasil.gov.br](http://www.agenciabrasil.gov.br) (portal de noticias de los tres poderes del Estado)  
[www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br) – Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones  
[www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br) - Banco Central del Brasil  
[www.bb.gov.br](http://www.bb.gov.br) - Banco do Brasil (servicios y sector patrocinador)  
[www.bma.org.br](http://www.bma.org.br) - Brasil Música y Artes  
[www.bn.br](http://www.bn.br) - Fundación Biblioteca Nacional (registro de obras)  
[www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) - Banco do Nordeste do Brasil (servicios y sector patrocinador)  
[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) - Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social  
[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br) - Bolsa de Valores (educación financiera)  
[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br) - Caja Económica Federal  
[www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br) - Departamento Nacional de Registro del Comercio  
[www.dominiopublico.gov.br](http://www.dominiopublico.gov.br) (biblioteca digital desarrollada en *software* Libre)  
[www.correios.com.br](http://www.correios.com.br) - Empresa Brasileña de Correos y Telégrafos (Sector patrocinador)  
[www.creativecommons.org.br](http://www.creativecommons.org.br) (licencias flexibles para obras intelectuales)  
[www.ecad.org.br](http://www.ecad.org.br) - Escritorio Central de Recaudación y Distribución  
[www.efwfmf.org](http://www.efwfmf.org) - Foro Europeo de Festivales de World Music  
[www.festivaisdobrasil.com.br](http://www.festivaisdobrasil.com.br) (portal con noticias de varios festivales de música)  
[www.festivales.com](http://www.festivales.com) (festivales de música y artes en general de España y América Latina)  
[www.festivalfinder.com](http://www.festivalfinder.com) (más de 2.500 festivales de música en Estados Unidos)  
[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) - Instituto Brasileño de Geografía y Estadística  
[www.infraero.com.br](http://www.infraero.com.br) - Empresa Brasileña de Infraestructura Aeroportuaria (sector patrocinador)  
[www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br) - Instituto Nacional de Propiedad Industrial  
[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br) - Instituto de Investigación Económica Aplicada  
[www.minc.gov.br](http://www.minc.gov.br) - Ministerio de Cultura  
[www.musicnews.art.br](http://www.musicnews.art.br) (*clipping* editado de las principales noticias del mercado fonográfico)  
[www.overmundo.com.br](http://www.overmundo.com.br) (sitio colaborador para la expresión y difusión de ideas y obras)

[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br) - Petrobrás Cultural  
[www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br) (sitio del emprendedor individual)  
[www.presidencia.gov.br/legislacao](http://www.presidencia.gov.br/legislacao) (consulta sobre legislación brasileña)  
[www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br) (acceso a los servicios de la Previsión Social)  
[www.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional](http://www.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional) (portal del Modelo Simplificado de Tributación para micro y pequeñas empresas: “Simples Nacional”)  
[www.registro.br](http://www.registro.br) (registro de dominios de Internet en Brasil)  
[www.satedsp.org.br](http://www.satedsp.org.br) - Sindicato de los Artistas y Técnicos en Espectáculos de Diversiones de San Pablo  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) - Servicio Brasileño de Apoyo a las micro y pequeñas empresas  
[www.senac.br](http://www.senac.br) - Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial  
[www.sesc.com.br](http://www.sesc.com.br) - Servicio Social del Comercio  
[www.sindmusi.com.br](http://www.sindmusi.com.br) - Sindicato de los Músicos de Rio de Janeiro  
[www.ubc.org.br](http://www.ubc.org.br) - Unión Brasileña de los Compositores  
[www.wmce.de](http://www.wmce.de) (lista de radios europeas que transmiten World Music)  
[www.womex.com](http://www.womex.com) - Feria Internacional de World Music

## **PERIÓDICOS Y REVISTAS**

*A explosão do entretenimento*, reportaje de Ivan Cláudio y Natália Rangel (revista *Isto É*, 11 de agosto de 2008).  
*David Byrne's survival strategies for emerging artists — and megastars*, artículo de David Byrne (revista estadounidense *Wired*, 18 de diciembre de 2007).  
Entrevista con Chimbinha, por Ricardo Calil (revista *Trip*, 13 de marzo de 2009).  
Entrevista con *MÓVEIS COLONIAIS DE ACAJU*, por Bruno Nogueira (revista electrónica *Popup*, 11 de mayo de 2009).  
Entrevista con Roberto Frejat, por Adriana Prado y Renata Cabral (revista *Isto É*, 9 de septiembre de 2008).  
*Letras & notas*, periódico informativo del Ecad (ene/feb/mar 2009).  
*O grito de liberdade*, reportaje de Ricardo Ivanov (revista *Época*, 14 de junio de 2004).  
*Vendas sobem, apesar da pirataria*, reportaje de José Teles (*Jornal do Commercio*, 22 de abril de 2009).  
*Vendedores piratas e suas rádios ambulantes*, reportaje de Diogo Guedes (revista *Continente Multicultural*, marzo de 2009).

## **FILMOGRAFÍA**

*En busca de la felicidad*, de Gabrielle Muccino.  
*Be cool*, de F. Gary Gray.  
*Elvis: el comienzo*, de James Steven Sadwith.  
*Tú la letra y yo la música*, de Marc Lawrence.  
*Marisa monte: infinito ao meu redor*, de Vicente Kubrusly.  
*Casi famosos*, de Cameron Crowe.  
*Ray*, de Taylor Hackford.  
*The wonders*, de Tom Hanks.  
*Woodstock*, de Michael Wadleigh.  
*Woodstock: tres días de paz y amor*, nueva edición, revisada y ampliada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

*The long tail*, de Chris Anderson (Ed. Elsevier).

*La industria del disco*, investigación a cargo de César Palmeiro (Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina).

*Dirección de marketing*, de Philip Kotler y Kevin Keller (Ed. Pearson Prentice Hall).

*Administración general y pública*, de Idalberto Chiavenato (Ed. Elsevier).

*Aprender economía*, de Paul Singer (Ed. Contexto).

*Como elaborar un plano de negócio*, de Cláudio Afrânio Rosa (Sebrae).

*Como transformar seu talento em un negócio de sucesso*, de Silvina Ramal (Ed. Elsevier).

*Constitución de la República Federativa del Brasil*, del 5 de octubre de 1988 (Diario Oficial de la Unión).

*Contabilidade e finanças para não especialistas*, de Hong Yuh Ching y otros (Ed. Prentice Hall).

*Cultura do consumo na região metropolitana do Recife*, investigación a cargo del economista Uranilson Carvalho (Gemepe/Fafire).

*Decreto 4.533/02* (numeración de discos e ISRC).

*Decreto 5.761/06* (Ley Rouanet).

*Dereito empresarial*, de André Santa Cruz Ramos (Ed. Podivm).

*Direito Tributário*, de João Marcelo Rocha (Ed. Ferreira).

*Direito Tributário*, de Ricardo Cunha Chimenti (Ed. Saraiva).

*Economia da cultura*, organizado por Isabela Cribari (Ed. Massangana).

*Economia de política cultural*, de Frederico A. Barbosa da Silva (MinC).

*Empreendedorismo*, de José Carlos Assis Dornelas (Ed. Elsevier).

*Fundamentos de administração*, de Antônio César Amaru Maximiano (Ed. Atlas).

*Guia brasileiro de produção cultural 2007*, de Edson Natale y Cristiane Olivieri (Ed. Zé do Livro).

*Guia do mercado brasileiro de música 2006-2007*, de Marinilda Bertolete Boulay (Ed. Imprensa Oficial).

*Introdução à economia*, de Paulo Viceconti e Silvério das Neves (Ed. Frase).

*Ley 3.857/60* (Orden de los Músicos del Brasil).

*Ley 8.313/91* (Ley Rouanet).

*Ley 9.610/98* (Derechos de autor).

*Ley 10.406/02* (Nuevo Código Civil).

*Ley Complementaria 123/06* (Estatuto Nacional de Micro y Pequeñas Empresas).

*Ley Complementaria 128/08* (modifica LC 123/06 y el Código Civil; instituye la figura de microempresedor Individual).

*Ley Complementaria 133/09* (Simple de Cultura – modifica LC 123/06).

*Manual de atos de registro mercantil: empresário*, del Departamento Nacional de Registro del Comercio (2003).

*Manual de direito previdenciário*, de Hugo Góes (Ed. Ferreira).

*Manual de produção de cds e cintas demo*, de Marcelo Oliveira y Rodrigo Lopes (Ed. Gryphus).

*Marketing cultural e financiamento da cultura*, de Ana Carla Fonseca Reis (Ed. Thomson Learning).

*Marketing de servicios*, de John Bateson y Douglas Hoffman (Ed. Bookman).

*Marketing para não-marqueteiros*, de J. R. Bonavita y Jorge Duro (Ed. Senac).

*Matemática financeira aplicada*, de Roberto Gomes Ferreira (Ed. Atlas).

*Medida provisoria 2.208/01* (reducciones en entradas a eventos culturales y deportivos).

*Music: the business*, de Ann Harrison (Ed. Virgin).

*O que é indústria cultural*, de Teixeira Coelho (Ed. Brasiliense).

*Organização e gestão de eventos*, de Johnny Allen y outros (Ed. Elsevier).

*O segredo de Luísa*, de Fernando Dolabela (Ed. Sextante).

*Perfil de consumo de cultura do brasileiro* (investigación realizada por Fecomércio/RJ e Ipsos em 2009).

*Resolução 3.347/86*, del Ministerio de Trabajo y Empleo (contrato de trabajo eventual para músicos profesionales).

*Resolución 446/04*, del Ministerio de Trabajo y Empleo (modifica la resolución 3.347/86).

*Resolución 350/09*, del Ministerio de Previsión Social (modifica el salario mínimo).

*Produção cultural e propriedade intelectual*, de Isabela Cribari (Ed. Massangana).

*Resolução 38/08*, del Comité Gestor “Simples Nacional” (Modelo Tributario para Micro y Pequeñas Empresas) (base de cálculo).

*Resolução 56/09*, del Comité Gestor del “Simples Nacional” (plazo de pago).

*Resolução 58/09*, del Comité Gestor del “Simples Nacional” (lista de actividades autorizadas).

*Resolução 67/09*, del Comité Gestor del “Simples Nacional” (incluye nuevas actividades).

*Itinerario para el microempendedor individual*, del Comité Gestor del “Simples Nacional” (5 de outubro de 2009).

*Sistema de informaciones e indicadores culturais*, del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (2006).

*La sociedad poscapitalista*, de Peter Drucker (Ed. Pioneira).

*Tecnobrega*, de Ronaldo Lemos y Oana Castro (Ed. Aeroplano).

*Vocabulário de música pop (Key concepts in popular music)*, de Roy Shuker (Ed. Hedra).