



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLAN DE NEGOCIOS EN SALA DE ENSAYO MUSICAL

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

ALVARO ISMAEL OSORIO RUBIO

**PROFESOR GUIA:
CHRISTIAN WILLAT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
MAURICIO TORRES MORAGA**

**SANTIAGO DE CHILE
Mayo, 2012**

El objetivo principal del proyecto es la elaboración de un plan de negocios para una sala de ensayo musical llamada "Sala Music", ubicada en el centro de Santiago de Chile.

El mercado de las salas de ensayo en Santiago en 2007 era de aproximadamente 230 de ellas, con un crecimiento de 3% anual. Se encuentra en franco estancamiento, debido principalmente a la falta de innovación, ofertas, marketing y el uso de tecnología que apoye su crecimiento. Estas salas de ensayo se concentran en su mayoría en el centro de la ciudad. Su segmento objetivo son principalmente estudiantes y bandas musicales en formación, ofreciendo un servicio básico que incluye el espacio para ensayar e instrumentos musicales como guitarra, bajo y batería, cobrando un precio promedio de mercado de \$4.000 por hora. Estas salas cubren la demanda de dichas bandas pero dejan de lado a las más sofisticadas, segmento que es atendido por pocos oferentes. El estancamiento de las salas contrasta con el crecimiento que han experimentado sus potenciales usuarios, es decir las bandas emergentes, tribus urbanas y conjuntos musicales, los que en 2008 se estimaban en cerca de 15.000 agrupaciones musicales según Bandas de Chile, con un crecimiento anual bastante constante en torno al 11,5%. De ellas, cerca de 6.400 están asociadas a la SCD (Sociedad Chilena del Derecho de Autor).

Una encuesta aplicada a 82 clientes de salas de ensayo en lugares estratégicos como conciertos, tiendas de instrumentos musicales y universidades arrojó que los servicios más valorados son el audio y equipos de sonido de buena calidad (44%), aire acondicionado (32%), baños (24%) y estacionamientos (16%). Como ubicación geográfica, el 50% se inclina por Santiago centro.

Sala Music ubicada en Santiago centro (San Isidro 271), se posicionará en el mercado con una alta calidad y precio (\$7.000 por hora). Ofrecerá instrumentos y equipos de audio de alta calidad y subsalas espaciosas y con alto confort, grabación de demos, servicios adicionales como aire acondicionado y estacionamientos. Su segmento objetivo son los conjuntos musicales que hayan realizado al menos un lanzamiento discográfico o tengan pretensiones serias de hacerlo y estén dispuestos a pagar la tarifa establecida. Este segmento se estima en 5.000 bandas, esperándose cubrir el 12% de él al quinto año. Se lo fidelizará mediante servicios como un lobista del mundo de la música que genere contactos entre los clientes y eventos musicales y conciertos, lo que es altamente valorado por las bandas musicales para alcanzar renombre y que ninguna sala de ensayo ofrece en Santiago. Sala Music contará además con servicios que pocas salas ofrecen, como reserva de horas por internet y promociones por dos o más horas de ensayo. Las actividades de promoción se concentrarán en flyers, página web, revistas especializadas y patrocinio de conciertos. Un competidor directo será Sala Samej y el principal elemento diferenciador de Sala Music será el lobista del mundo de la música.

El VPN del proyecto, calculado a 5 años con una tasa de descuento de 19%, es de \$186 millones, con un EBITDA al quinto año de \$215 millones. El proyecto contempla una inversión inicial de \$164 millones, la que se recuperará al cuarto año de operación.

INDICE

Introducción.	6
1. Descripción de la Empresa	7
1.1. Descripción del proyecto, alcance y situación actual de desarrollo	7
1.2. Hitos claves y actores sectoriales para el proyecto	8
2. Visión y Misión.	9
2.1. Visión	9
2.2. Misión.	9
2.3. Objetivos Estratégicos.	9
3. Análisis de Mercado e Industria	10
3.1. Necesidad y Oportunidad	10
3.2. Características del mercado y clientes objetivo.	11
3.2.1. Segmento Objetivo.	11
3.2.2. Crecimiento del Mercado	12
3.2.3. Factores decisivos de compra	12
3.3. Análisis Interno – Externo.	14
3.3.1. Barreras de Entrada	14
3.3.2. Análisis de la competencia actual y potencial.	14
3.3.3. Análisis FODA	15
3.3.3.1. Fortalezas	15
3.3.3.2. Debilidades	15
3.3.3.3. Oportunidades	15
3.3.3.4. Amenazas	16

4. Productos y Servicios	16
4.1. Descripción del Producto y Servicio.	16
4.2. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	17
4.3. Estado de Desarrollo / Tecnología	18
4.4. Productos Sustitutos	18
4.5. Proveedores	19
5. Marketing y Ventas	20
5.1. Modelo de Ingresos	20
5.2. Modelo de Comercialización y Ventas	23
5.2.1. Canal de Distribución	23
5.2.2. Fuerza de Ventas	23
5.2.3. Proceso de Ventas.	24
5.3. Promoción	25
5.3.1. Posicionamiento de la Empresa	25
5.3.2. Marca	26
5.3.3. Actividades de Promoción	26
5.4. Estrategia Competitiva.	28
6. Operaciones	30
6.1. Flujo de Operaciones	31
6.2. Plan de Adquisiciones	32
6.3. Personal de Operaciones	33
7. Organización y Plan de Trabajo	34
7.1. Equipo Organizativo	34

8. Proyecciones Financieras.	36
8.1. Proyecciones de Venta	36
8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre.	38
8.3. Flujo de Efectivo	39
8.4. Balance general y Utilidades Retenidas	40
8.5. Análisis Económico.	41
8.6. Análisis de Sensibilidad	42
9. Financiamiento y Oferta a Inversionistas	43
9.1. Constitución Legal	43
9.2. Financiamiento y Participación Accionaria.	44
9.3. Calendario de Inversiones	45
9.4. Estrategia de Salida del Inversionista.	45
Conclusiones	47
Bibliografía	48
Anexos	49
A. Encuesta de mercado y resultados	49
B. Inversión inicial	59
C. Depreciación	60
D. Costos variables	61
E. Costos fijos	62
F. Capital de trabajo	63
G. Utilidades retenidas	64
H. Calculo tasa de descuento	65

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios en el mercado de salas de ensayo musicales, el que está enfocado en el mercado nacional, principalmente en Santiago Centro.

El mercado de las salas de ensayo se encuentra actualmente en franco estancamiento debido principalmente a la falta de innovación, ofertas, marketing y el uso de tecnología que apoye su crecimiento. Lo anterior genera un enorme contraste con el crecimiento que experimentan las bandas emergentes, tribus urbanas y conjuntos musicales de diferentes estilos de música que buscan espacios de expresión artística y cultural.

Es por esto que se elabora un plan de negocios en sala de ensayo musical llamada "Sala Music", la que incorpora los requerimientos y sugerencias de bandas musicales, bandas emergentes y conjuntos de diferentes estilos musicales obtenidos a través de una encuesta de mercado. Dicha encuesta de mercado será analizada a través de SPSS, obteniendo así información que permita posicionar a "Sala Music" como una sala de ensayo que incorpora al cliente en su desarrollo, satisfaciendo sus necesidades.

Por lo expresado anteriormente el presente plan de negocios se basa en un estudio de mercado que contempla todas las aristas que conforman el mercado de las salas de ensayo, para su posterior explotación.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Descripción del proyecto, alcance y situación actual de desarrollo

Sala Music será una sala de ensayo musical ubicada en el centro de Santiago, que contara con cuatro subsalas de ensayo totalmente equipadas con equipos de sonido y amplificación, contando además con instrumentos musicales como guitarras, bajos y baterías a disposición del cliente, de las cuales una de ellas será sala de grabación de demos. Las salas serán espaciosas y decoradas en diferentes estilos con el objetivo de que el cliente se encuentre como en su propia casa. Además se promoverá dicha sala como un espacio multicultural, atrayendo así a bandas musicales de diferentes estilos como rock, jazz, blues, reggae, pop, rap lo que ofrece una clara ventaja ya que pocas salas se promocionan de tal forma.

Uno de los objetivos que se busca alcanzar es crear contactos entre los clientes de Sala Music con el mundo de la música como conciertos, eventos musicales, artistas de renombre y con experiencia, lo que se logrará por medio de la contratación de un lobista del mundo de la música externo a Sala Music que cuente con la experiencia y contactos necesarios para ofrecer a nuestros clientes un salto hacia mayores posibilidades de emprendimiento, lo que será una ventaja competitiva con respecto al mercado actual de salas de ensayo.

Dado lo anterior es que se utilizará una estrategia pull, es decir se creará e incentivará la demanda por querer ensayar en Sala Music.

La inversión inicial del proyecto contempla el arriendo del terreno y de las instalaciones, remodelación de las instalaciones y compra de equipos e instrumentos musicales.

Una vez remodelada y lista la sala de ensayo "Sala Music" se procede a conseguir los primeros clientes con campañas publicitarias del plan de marketing, teniendo en cuenta la valiosa información de mercado que entrega la encuesta realizada y presentada en este trabajo. Posteriormente se procede a la ampliación del proyecto, la cual contempla la apertura de más salas de ensayo en Santiago.

1.2. Hitos claves y actores sectoriales para el proyecto

Las actividades claves para la realización del proyecto son las siguientes:

- La sala estará ubicada en calle San Isidro 271, paso importante para tener una ubicación estratégica y posterior análisis del mercado.
- Arriendo del inmueble y terreno para el proyecto.
- Autorización y permisos municipales para la apertura de la sala.
- Diseño y remodelación de instalaciones, consultora Arquitectos H&O.
- Compra e instalación de audio y equipos para las cuatro subsalas, Casa Lopez.
- Determinar la estructura de la sociedad y participación de cada uno de los inversionistas.
- Formación de equipo administrativo y operativo de la sala.
- Identificación de potenciales clientes según estudio de mercado.
- Inicio plan de marketing.

Al momento de inicio del proyecto los proveedores son las empresas necesarias para el diseño y remodelación de las instalaciones. Posteriormente los proveedores serán empresas de audio y equipos, instrumentos musicales entre otros, los que permitirán el correcto funcionar de la sala de ensayo. También caen dentro de la categoría de proveedores empresas de outsourcing como la consultora que creará y mantendrá la página web de Sala Music, la consultora de marketing encargada de diseñar e implementar el plan de marketing y el lobista del mundo de la música encargado de crear y fomentar contactos entre los clientes de Sala Music y conciertos, eventos musicales, Asociación Chilena del Derecho de Autor (SCD) y programas para bandas emergentes.

2. VISIÓN Y MISIÓN

2.1. Visión

“Llegar a ser la sala de ensayo líder en el mercado nacional”

2.2. Misión

“Lograr que nuestros clientes sientan que ensayar en Sala Music es como ensayar en su propia casa, y que está siempre enfocada en los requerimientos del cliente”

2.3. Objetivos Estratégicos

- Al primer año posicionarnos en el mercado dentro de las 20 salas de ensayo más conocidas en Santiago.
- Al segundo año capturar el 3% del mercado de Santiago.
- Al tercer año llegar a capturar el 5% del mercado de Santiago.
- Al cuarto año capturar el 8% del mercado e iniciar los estudios para la apertura de una sala más en Santiago.
- Al quinto año abrir una sala más y capturar el 12% del mercado de Santiago.

3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

3.1. Necesidad y Oportunidad

Las principales necesidades en el mercado de las salas de ensayo tienen que ver con la calidad del audio, equipos de sonido e instrumentos musicales como lo refleja la encuesta¹ enfocada al cliente y cuyos datos se exponen en los factores decisivos de compra. La evaluación de los clientes de salas de ensayo en experiencias de arriendos anteriores se muestra en el gráfico 3.1. de la misma encuesta.

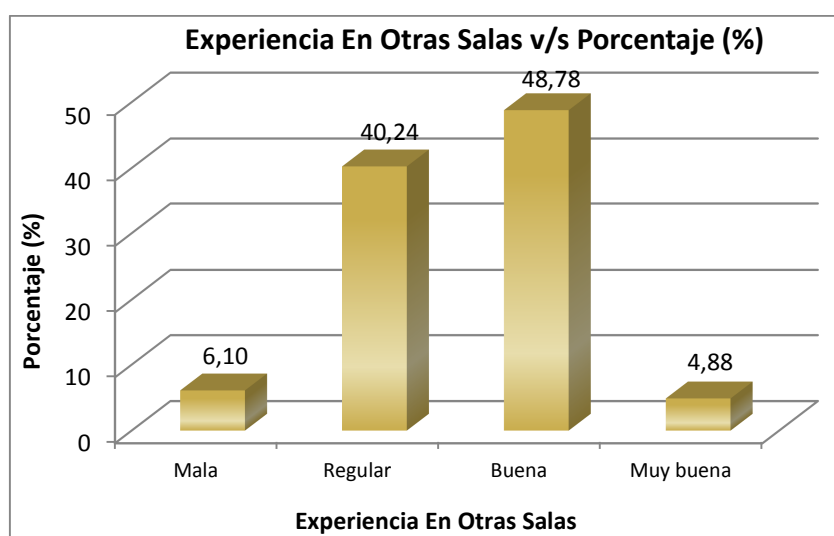


Gráfico 3.1. Experiencia en otras salas de ensayo.

El gráfico anterior muestra claramente una insatisfacción de los clientes de salas de ensayo en las salas existentes ya que no cubren los factores decisivos de compra de los mismos al haber un 40.24% que afirma que su experiencia fue regular, al mismo tiempo dicha insatisfacción se vuelve una oportunidad para el mercado de las salas de ensayo. Otra necesidad-oportunidad tiene que ver con la ubicación geográfica de la sala de ensayo, ya que ante la preferencia de la ubicación geográfica de la sala de ensayo los encuestados respondieron:

¹ Elaboración propia: Encuesta realizada a 82 clientes de salas de ensayo de diferentes comunas de Santiago (ver anexos).

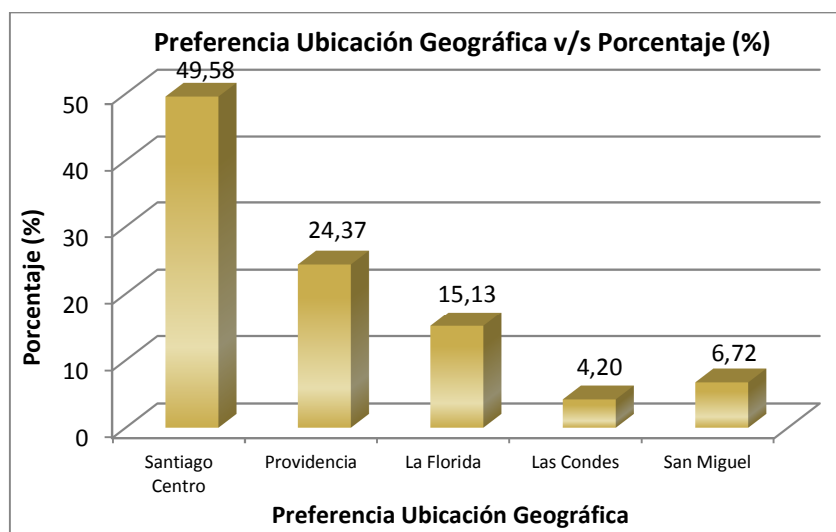


Gráfico 3.2. Preferencia ubicación geográfica de la sala de ensayo.

Un 49.58% de los encuestados prefiere una sala de ensayo ubicada en Santiago Centro y un 24.37% prefiere Providencia, ubicaciones que claramente muestran una necesidad-oportunidad de las bandas musicales en Santiago.

3.2. Características del mercado y clientes objetivo

3.2.1. Segmento Objetivo

Sala Music se enfocará básicamente en dos tipos de segmentos de conjuntos musicales cuyo perfil se detalla a continuación:

Segmento Objetivo	Características del Segmento
Conjuntos musicales de renombre.	Aquí se abarca conjuntos que ya han hecho al menos un lanzamiento discográfico y que estén alcanzando cierto renombre dentro del entorno musical.
Conjuntos musicales emergentes.	Conjuntos musicales formados en proceso de grabación de demos o con pretensiones serias de ensayos en modalidad de pasatiempo.

Tabla 3.1. Segmento Objetivo.

3.2.2. Crecimiento del Mercado

Una estimación para el crecimiento del mercado objetivo de las bandas musicales se puede encontrar a través del número de asociados a la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD)²:

Año	Asociados	Tasa de Crecimiento
2010	7.931	11,80%
2009	7.094	11,14%
2008	6.383	12,75%
2007	5.661	—

Tabla 3.2. Crecimiento de asociados a la SCD.

3.2.3. Factores decisivos de compra

Los principales factores decisivos de compra que enfrentan los clientes de salas de ensayo tienen que ver con la calidad de los equipos e instrumentos musicales que cuentan dichas salas, lo que se puede apreciar en el siguiente gráfico:

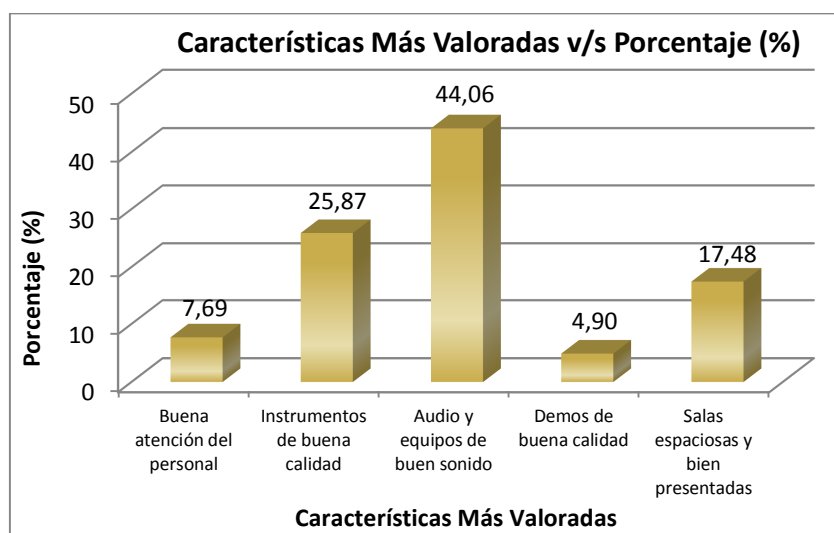


Gráfico 3.3. Características Más valoradas v/s Porcentaje.

² Datos entregados por la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD), www.scd.cl

Un 44.06% de los encuestados privilegia audio y equipos de buen sonido y un 25.87% instrumentos de buena calidad. Tal información refleja factores decisivos de compra a la hora del diseño de la sala de ensayo.

Por otro lado se visualiza factores decisivos de compra en las salas de ensayo a la hora de ofrecer servicios adicionales para sus clientes, lo que queda reflejado en el gráfico 3.4.

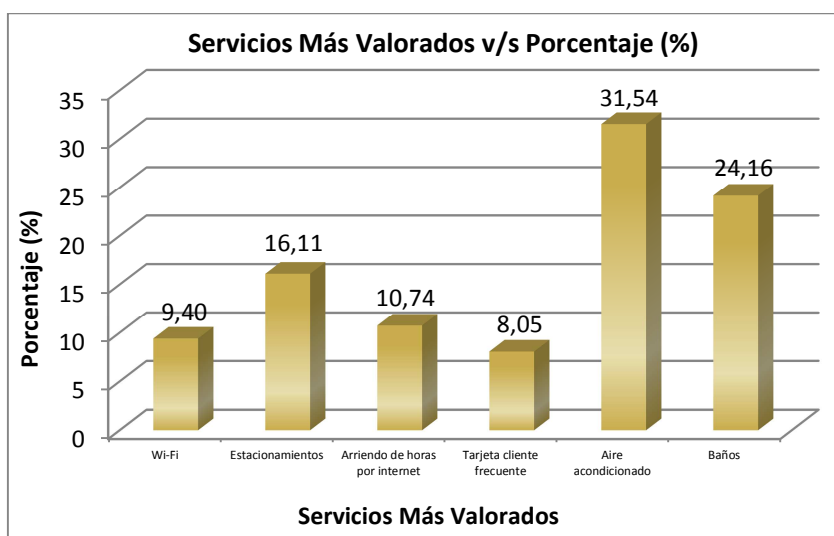


Gráfico 3.4. Servicios Más Valorados v/s Porcentaje.

En el gráfico anterior queda de manifiesto que el aire acondicionado junto con baños son los servicios adicionales que más valora el cliente en una sala de ensayo, lo que ofrece una clara oportunidad a la hora de competir en el mercado.

3.3. Análisis Interno - Externo

3.3.1. Barreras de Entrada

Las barreras de entrada para nuevos competidores al mercado de las salas de ensayo son altas ya que:

- La burocracia de los permisos y requisitos que se da específicamente para entrar a este mercado como aislación acústica, salas bien iluminadas, seguros, alarmas, vías de escape, medición de decibeles entre otros.
- Que el giro de inscripción en el Servicio de Impuestos Internos (SII) sea únicamente como sala de ensayo es riesgoso. En general las firmas de salas de ensayo existentes tienen giro ampliado de negocios por lo que diversifican el riesgo.
- Que el financiamiento de la inversión de la sala de ensayo no sea abarcada por los creadores del concepto o no se encuentren inversionistas interesados.

3.3.2. Análisis de la competencia actual y potencial

- La sala de ensayo “Samej³” es un competidor directo ya que su filosofía y objetivos conducen al mismo segmento objetivo, un extracto de su planteamiento dice así: “Samej es un espacio dotado de los más altos estándares técnicos y de calidad respecto de las condiciones ambientales y acústicas requeridas para desarrollar proyectos de audio, todo ello dispuesto en una ambientación acogedora, cómoda y agradable”.
- Los competidores potenciales son las salas de ensayo que tienen estudios de grabación pero que están enfocadas a otro segmento objetivo como bandas principiantes o con precios más accesibles abarcando mayor cantidad de clientes, pero se podrían enfocar a un segmento objetivo más exclusivo cambiando su filosofía y abarcando clientes de mayor reconocimiento.

³ Competidor directo sala de ensayo “Samej”, www.samej.cl

3.3.3. Análisis FODA

3.3.3.1. Fortalezas

- Los contactos que se crearán entre los clientes de Sala Music y el mercado musical como conciertos, eventos musicales, SCD y programas para bandas emergentes a través del lobista del mundo de la música contratado por Sala Music.
- El concepto de promoción de la sala de ensayo que acerca al cliente a ensayar como si estuviera en su casa.
- La infraestructura y decoración de las 4 subsalas que ofrecen un espacio amplio y acogedor para los clientes.
- Audio, equipos de sonido e instrumentos musicales de buena calidad.
- Precios de promoción que promueven la extensión de las horas de ensayo.
- Servicios adicionales que incluyen aire acondicionado, baños, Wi-Fi, estacionamientos y arriendo de horas por internet.
- La sala se ubicará en Santiago Centro, específicamente en San Isidro 271.

3.3.3.2. Debilidades

- Necesariamente los precios de los arriendos son superiores al promedio del mercado por la calidad de las salas y sus equipos junto con el segmento al que está dirigido.
- Desconocimiento inicial del mercado.
- No tener know how que implica operar una sala de ensayo en condiciones de desventaja con los competidores, como conocimientos de bandas musicales, estilos de música, dónde hacer el marketing, qué instrumentos utilizar, etc.

3.3.3.3. Oportunidades

- El constante aumento de bandas musicales y músicos individuales emergentes.
- La clara insatisfacción existente de los clientes actuales de salas de ensayo.
- Inconformidad de las bandas en el mercado que tienen que ver con la calidad de la infraestructura y los equipos de las salas de ensayo.

- La utilización de la tecnología para lograr una conexión con los clientes satisfaciendo sus constantes y nuevas demandas.
- Lanzar al reconocimiento a bandas musicales y músicos emergentes generando publicidad en el entorno.

3.3.3.4. Amenazas

- Que no se logre crear e incentivar la demanda por querer tocar en Sala Music (estrategia pull) y que se pase plenamente a un enfoque en cubrir las necesidades del cliente como la estrategia de la mayoría de las salas de ensayo.
- Lento posicionamiento del concepto de marketing.
- No llegar al segmento objetivo o penetrar lentamente.
- La alta inversión inicial y un posible aplazamiento del periodo de recuperación de la inversión.
- Competidores directos con mercado cautivo, es decir que los clientes sean fieles a determinadas salas de ensayo y que no sea fácil atraerlos.
- Imitación o copia del concepto de marketing, es decir que salas de ensayo existentes copien la estrategia de mercado de Sala Music y se dirijan al mismo segmento objetivo.

4. Productos y Servicios

4.1. Descripción del Producto y Servicio

Las cuatro subsalas serán decoradas y acondicionadas con la más alta calidad para cumplir con la filosofía y objetivos planteados en donde los clientes se sentirán ensayando como en su propia casa. Cada subsala contará con los equipos de audio correspondientes como micrófonos, power, amplificación y retornos según las necesidades de cada banda musical. También cada subsala contará con su propia batería acústica y atriles necesarios para la comodidad de los músicos en cuestión. La figura 4.1 es una aproximación del concepto de marketing de Sala Music.



Figura 4.1. Aproximación al concepto de marketing.⁴

4.2. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

- Es una sala de ensayo multicultural que promueve los contactos entre sus clientes, crea vínculos con conciertos y eventos musicales lanzando al éxito a sus clientes más valorados, por medio del lobista del mundo de la música con experiencia y contactos de importancia que contratará Sala Music.
- Pago opcional del servicio a través de redcompra, visa, mastercard.
- La decoración y acondicionamiento de las subsalas ofrece un nivel de exclusividad en donde el cliente se encontrara ensayando en un espacio acogedor y amplio, diferenciándose del mercado tradicional.
- La promoción de dos o más horas de ensayo que estimula el arriendo de hora ampliado y un ahorro para el cliente.
- Reservar horas por internet lo que permite estar en contacto con el cliente en todo momento y en cualquier parte, en donde en tiempo real todos los clientes visualizarán en qué horas la sala está disponible.
- La alta calidad de equipos de sonido e instrumentos musicales que son altamente valorados por el cliente y que el mercado tradicional no ofrece.
- Los servicios adicionales también altamente valorados por los clientes según la encuesta de mercado como aire acondicionado, baños, Wi-Fi y estacionamientos.

⁴ Fuente: www.samej.cl

4.3. Estado de Desarrollo / Tecnología

Los procesos que requieren algún tipo de desarrollo tecnológico tienen que ver con la elaboración de la página web, los equipos de audio, los instrumentos musicales, la aislación acústica de las subsalas y los equipos de grabación de multipistas. La página web se diseñará de tal forma que permita un contacto permanente con los clientes y que estos puedan fijar sus horas de arriendo en línea y en tiempo real. Por otro lado los equipos de audio tienen que ser de última generación para cumplir con la filosofía de la empresa y satisfacer uno de los requerimientos principales de los clientes.

Los instrumentos musicales serán todos nuevos y de las mejores marcas, cumpliendo así con uno de los requerimientos principales de los clientes. La aislación acústica será de última tecnología entregando una acústica de calidad para los clientes, al igual que los equipos de grabación de multipista que capturaran la mejor calidad en los demos grabados.

4.4. Productos Sustitutos

El único producto sustituto para una sala de ensayo musical es ensayar en una casa particular en donde generalmente dicha residencia es de uno de los integrantes de la banda musical. El problema de este producto sustituto es que no cumple con las condiciones y exigencias que imponen los permisos municipales, y lo más importante es que se pone en riesgo el bienestar tanto de los clientes como de los vecinos ya que no se cumple con aislación acústica apropiada, no tienen vías de escape, no tienen ventilación adecuada, no tienen iluminación adecuada y toda serie de requisitos que tiene que cumplir una sala de ensayo musical.

4.5. Proveedores

- Al momento de inicio del proyecto los proveedores son las empresas necesarias para el diseño y remodelación de las instalaciones, lo que estará a cargo de la consultora de arquitectura “Arquitectos H&O”.⁵
- Posteriormente los proveedores serán empresas de audio y equipos, instrumentos musicales entre otros, los que permitirán el correcto funcionar de la sala de ensayo, el principal proveedor para estos insumos es la empresa “CASA LOPEZ”.⁶
- También caen dentro de la categoría de proveedores empresas de outsourcing como la consultora que creará y mantendrá la página web de Sala Music, en donde se contratarán los servicios de la empresa “NeoThek”.⁷
- La consultora de marketing encargada de diseñar e implementar el plan de marketing que estará a cargo de la empresa “Consultora San Andrés”.⁸
- Lobista del mundo de la música encargado de crear y fomentar contactos entre los clientes de Sala Music y conciertos, eventos musicales, Asociación Chilena del Derecho de Autor (SCD) y programas para bandas emergentes.

⁵ <http://laguiachile.cl/empresas/arquitectos-h-o-disenos.html>

⁶ <http://www.casalopez.cl/tienda/index.php?lnkcat=4&lnkscat=0&lnksscat=0>

⁷ <http://www.neothek.com/>

⁸ <http://consultorasanandres.galeon.com/>

5. Marketing y Ventas

5.1. Modelo de Ingresos

Sala	Características	Valor Hora	Promoción Dos Horas
Sala 1	Batería Power	\$ 7.000	\$ 12.000
Sala 2	Amplificador de guitarra Amplificador de bajo		
Sala 3	Micrófonos Aire acondicionado		
Sala 4	Batería Power Amplificador de guitarra Amplificador de bajo Micrófonos Aire acondicionado	\$ 7.000	\$ 12.000
	Grabación multipista		

Tabla 5.1. Lista de precios por cada subsala.⁹

En el caso de las salas 1, 2 y 3 se cobran los mismos precios ya que tienen los mismos implementos y se puede tener simultáneamente a tres conjuntos musicales ensayando en dichas salas. En el caso de la sala de ensayo 4 se puede ocupar para ensayar siempre y cuando no esté siendo usada en una grabación de demo. En el caso de grabación de un demo se cobra \$18.000 por hora lo que incluye la ocupación de la sala por ese lapso de tiempo, más la grabación del demo.

La modalidad de pago es en efectivo y en el mismo momento en que se presta el servicio. También se contará con máquinas para tarjetas de crédito como redcompra, visa, mastercard, lo que dará facilidades para el cliente e incluso una ventaja con respecto a las salas de ensayo existentes ya que muy pocas salas ofrecen este servicio.

⁹ Elaboración propia: Tabla que muestra las características y valores de cada una de las cuatro subsalas.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO									
ITEM	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Participación de mercado	0,10%	0,40%	0,80%	1,30%	1,30%	3%	5%	8%	12%
Cientes	5	20	40	65	65	150	250	400	600
Cientes nuevos	5	15	20	25	65	85	100	150	200
Cientes que graban demos (10%)	0,5	1,5	2	2,5	6,5	8,5	10	15	20
Crecimiento Ingresos		300%	100%	63%		131%	67%	60%	50%

Tabla 5.2. Participación de Mercado.

MODELO DE INGRESOS									
ITEM	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Participación de mercado	0,10%	0,40%	0,80%	1,30%	1,30%	3%	5%	8%	12%
Cientes	5	20	40	65	65	150	250	400	600
Valor hora de ensayo	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Valor dos horas de ensayo (Promoción)	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Ingresos sin promoción	\$ 210.000	\$ 840.000	\$ 1.680.000	\$ 2.730.000	\$ 5.460.000	\$ 25.200.000	\$ 42.000.000	\$ 67.200.000	\$ 100.800.000
Ingresos con promoción	\$ 360.000	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000	\$ 4.680.000	\$ 9.360.000	\$ 43.200.000	\$ 72.000.000	\$ 115.200.000	\$ 172.800.000
INGRESOS POR HORAS DE ENSAYO	\$ 570.000	\$ 2.280.000	\$ 4.560.000	\$ 7.410.000	\$ 14.820.000	\$ 68.400.000	\$ 114.000.000	\$ 182.400.000	\$ 273.600.000
Cientes que graban demos (10%)	0,5	2	4	6,5	6,5	15	25	40	60
Total horas de grabación de demos	1,5	6	12	19,5	39	180	300	480	720
Valor hora de grabación	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
INGRESOS POR HORAS DE GRABACIÓN	\$ 27.000	\$ 108.000	\$ 216.000	\$ 351.000	\$ 702.000	\$ 3.240.000	\$ 5.400.000	\$ 8.640.000	\$ 12.960.000
TOTAL INGRESOS	\$ 597.000	\$ 2.388.000	\$ 4.776.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 71.640.000	\$ 119.400.000	\$ 191.040.000	\$ 286.560.000
INGRESOS ACUMULADOS	\$ 597.000	\$ 2.985.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 31.044.000	\$ 102.684.000	\$ 222.084.000	\$ 413.124.000	\$ 699.684.000

Tabla 5.3. Modelo de Ingresos.

De la tabla 5.2 la participación de mercado se estima a partir de un mercado objetivo de 5.000 bandas y conjuntos musicales como base según datos de asociados a la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD).¹⁰

De la tabla 5.3 se estimó que el 50% de los clientes de Sala Music ocupan la promoción de dos horas de ensayo seguidas aprovechando así el descuento ofrecido por la empresa, en donde una hora de ensayo vale \$7.000 y dos horas seguidas valen \$12.000. Al mismo tiempo según datos de la encuesta realizada¹¹ se estima que los clientes que ensayan solo una hora (es decir sin promoción) totalizan cuatro horas de ensayo mensuales. Los clientes que ensayan dos horas seguidas (es decir ocupando el descuento) totalizan ocho horas de ensayo mensuales.

Según datos de la encuesta realizada se estima que un 10% de las bandas y conjuntos musicales graban un demo mensual el que tiene un valor de \$18.000 por hora.

¹⁰ Datos entregados por la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD), www.scd.cl

¹¹ Elaboración propia: Encuesta realizada a 82 clientes de salas de ensayo de diferentes comunas de Santiago (ver anexos).

5.2. Modelo de Comercialización y Ventas

5.2.1. Canal de Distribución

El canal de distribución que utilizará la empresa serán directamente los eventos musicales y tiendas especializadas en venta de instrumentos musicales que es donde llegan las bandas y músicos emergentes teniendo un contacto directo con el segmento objetivo. También se recurrirá a espacios universitarios y colegios de enseñanza media en donde se puede encontrar diversas bandas que tienen proyectos musicales concretos y buscan oportunidades de lanzamiento. En la figura 5.1 se aprecia el canal de venta directa de Sala Music.

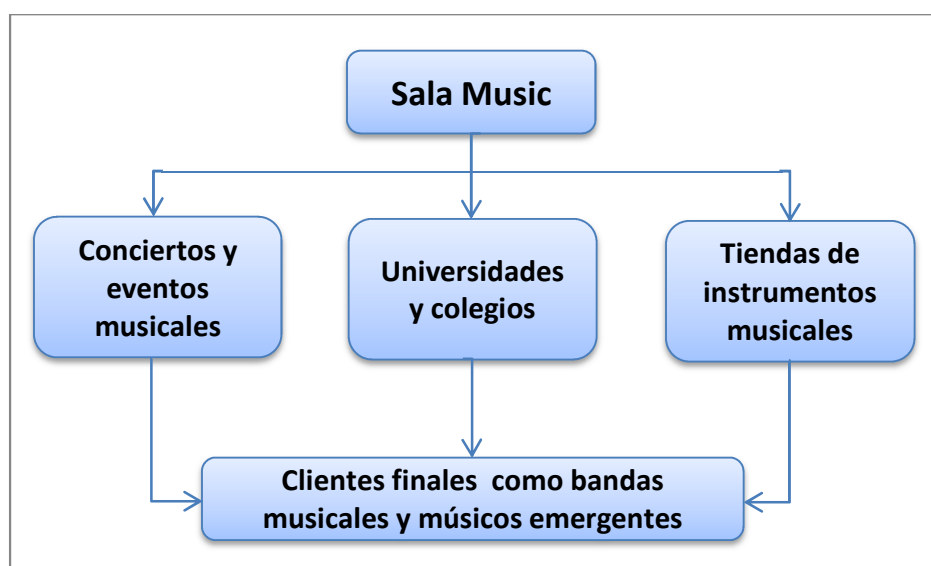


Figura 5.1. Canales de venta directa.¹²

5.2.2. Fuerza de Ventas

En principio la estrategia de ventas estará a cargo del gerente general y el encargado de ventas en conjunto con una consultora de marketing, quienes llevarán a cabo las estrategias promocionales, de posicionamiento, de imagen y ventas en base a la información de mercado, penetrando en el segmento objetivo a través de los canales de ventas descritos en la figura 5.1.

¹² Elaboración propia: Canales de venta directa que utilizará Sala Music y que incorporan las condiciones necesarias para llegar al cliente final.

Durante el primer año la empresa realizará campañas de marketing dedicadas casi exclusivamente al posicionamiento de la marca y el concepto de marketing, dándose a conocer en el ambiente de la música y capturando clientes del segmento objetivo, para posteriormente dar a conocer el tipo de clientes de Sala Music. En los años siguientes la fuerza de ventas estará dedicada a mantener el segmento de mercado e implementar las mismas estrategias de marketing en las nuevas salas que se abrirán tanto en Santiago como en regiones.

5.2.3. Proceso de Ventas

El proceso de ventas estará enfocado en primer lugar en la búsqueda de clientes que cumplan con el perfil del segmento objetivo el cual estará basado en una investigación de mercado, para posteriormente calificar y clasificar a los distintos conjuntos musicales. Luego se lleva a cabo el acercamiento con los clientes potenciales según los canales de ventas en donde se da a conocer el concepto y la filosofía de Sala Music, posicionándola en el entorno como una sala de calidad y resaltando sus ventajas competitivas como el vínculo con conciertos y eventos musicales lanzando al éxito a sus clientes más valorados. Dado lo anterior es que se utilizará una estrategia pull, es decir se creará e incentivará la demanda para querer ensayar en Sala Music.

La presentación y difusión del mensaje de marketing en este caso es muy relevante ya que busca crear curiosidad e interés en el mercado por ser partícipe de esta nueva sala de ensayo, es por esto que el mensaje tiene que resaltar las características de la sala de ensayo, las ventajas competitivas, los beneficios y oportunidades que trae como consecuencia ensayar en Sala Music.

5.3. Promoción

5.3.1. Posicionamiento de la Empresa

La forma de posicionamiento de la empresa es muy importante ya que no se ofrecerá lo del común de las salas de ensayo, ni tampoco se cobrará lo mismo que el promedio del mercado de salas de ensayo. Sala Music cobrará un precio mayor al promedio del mercado pero también ofrecerá un servicio que va más allá del promedio del mercado, lo anterior queda de manifiesto en la figura 5.2.

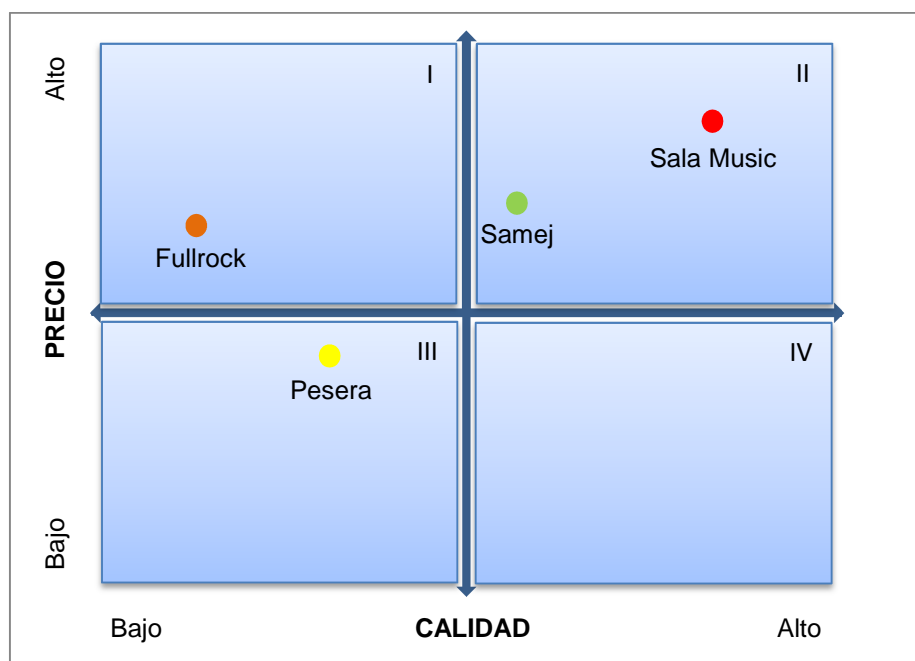


Figura 5.2. Posicionamiento de Sala Music.¹³

Como se muestra en la figura 5.2 Sala Music se encuentra posicionada en la mejor calidad y con precios ligeramente más altos que el promedio de mercado, en donde la filosofía de Sala Music apunta precisamente a la calidad y ventajas competitivas que no tienen la mayoría de las salas de ensayo. En el caso de Samej ellos tienen precios relativamente más bajos pero con una calidad inferior a Sala Music ya que no ofrecen servicios adicionales, contactos e integración entre sus clientes y el mundo profesional de la música.

¹³ Elaboración propia: Posicionamiento de la empresa respecto a los competidores directos y empresas del promedio del mercado.

5.3.2. Marca

En cuanto a la marca se eligió un logotipo que incluya el nombre de la empresa y un slogan corto que le sea más fácil al cliente poder recordar por lo tanto es corto y preciso. En cuanto al diseño del logotipo se opta por la sobriedad y a la vez por la modernidad que contenga la esencia de una sala de ensayo seria y que implementa la tecnología en sus servicios para el cliente. En la figura 5.3 se aprecia la integración de estos elementos que permiten transmitir el concepto de marketing.



Figura 5.3. Logotipo de la marca Sala Music.¹⁴

5.3.3. Actividades de Promoción

Las actividades de promoción estarán concentradas en promover la filosofía de la empresa y su concepto de marketing, además de crear e incentivar la demanda en el mercado por querer ensayar en Sala Music. La empresa tiene como principales medios de promoción:

Flyers: Los que permiten ver el logotipo y pequeñas referencias de la empresa, junto con su filosofía y concepto novedoso en el mercado. También incorporan los teléfonos y pagina web de la empresa y se pueden repartir en lugares estratégicos como eventos musicales, universidades y tiendas de instrumentos musicales.

¹⁴ Elaboración propia: Marca y logotipo de la empresa.

Página Web: Entrega una enorme facilidad para los clientes potenciales ya que pueden ingresar desde cualquier lugar y a cualquier hora, teniendo acceso a la información de la empresa, a elementos visuales y audiovisuales de las diferentes salas como de ensayos de bandas que se suben a la página. También entrega información de precios, promociones, eventos y ubicación geográfica para la comodidad de los visitantes.

Revistas especializadas: Permiten llegar directamente a los clientes potenciales ya que se mueven dentro del círculo de la música y resaltan las características del servicio de una forma más detallada por lo especializado de sus lectores.

Patrocinio de conciertos: Permite posicionar a la marca Sala Music en la mente de las bandas musicales en el mercado ya que toma contacto directo con ellos en conciertos musicales, en donde el posicionamiento de la marca se ve potenciado.

Lobista musical: Este será contratado por la empresa pero como agente externo en modalidad part time. Dada su experiencia y nivel de contactos en el mundo de la música, su función es generar contactos entre los clientes de Sala Music y actores principales de conciertos, eventos musicales, SCD, generando promoción de la marca Sala Music a bandas y agencias reconocidas en el entorno.

Tarjeta de la empresa: Permite promocionar a la empresa con una periodicidad diaria, en donde se difunde la página web de la empresa, sus teléfonos y ubicación geográfica.

Actividades	Periodicidad	Objetivo	Costo Mensual
Flyers	Diario	Captar clientes por canales de venta	\$ 150.000
Página Web	Diario	Captar mayor cuota de mercado	\$ 600.000
Revistas especializadas	Mensual	Captar clientes objetivo o especializados	\$ 250.000
Patrocinio de conciertos	Mensual	Captar clientes directos	\$ 500.000
Lobista musical	Diario	Promover el concepto a través de contactos de alto nivel	\$ 400.000
Tarjeta de la empresa	Diario	Promover la página web, los teléfonos y dirección	\$ 100.000
TOTAL			\$ 2.000.000

Tabla 5.2. Periodicidad y costo de actividades promocionales.¹⁵

5.4. Estrategia Competitiva

La estrategia que utilizará la empresa es de diferenciación-especialista. La diferenciación se explica porque el concepto y la filosofía de la empresa es totalmente distinto a lo que se ofrece actualmente en el mercado, ya que actualmente en el mercado todas las salas de ensayo operan bajo el supuesto de abastecer la demanda, en cambio esta empresa incentivará y creará la demanda por tocar en Sala Music, utilizando sus ventajas competitivas para diferenciarse en el mercado.

Es especialista ya que se enfocará en un nicho que no tiene satisfechas sus expectativas y requerimientos, por lo que estará enfocada especialmente en bandas musicales que buscan un espacio exigente en cuanto a comodidad y presentación, y que están dispuestas a pagar un precio mayor al promedio del mercado.

La estrategia diferenciación-especialista de Sala Music está fundamentada según sus ventajas competitivas:

¹⁵ Elaboración propia: Detalle de las actividades promocionales.

- Es una sala de ensayo multicultural que promueve los contactos entre sus clientes, crea vínculos con conciertos y eventos musicales lanzando al éxito a sus clientes más valorados, por medio del lobista del mundo de la música con experiencia y contactos de importancia que contratará Sala Music.
- Pago opcional del servicio a través de redcompra, visa, mastercard.
- La decoración y acondicionamiento de las subsalas ofrece un nivel de exclusividad en donde el cliente se encontrara ensayando en un espacio acogedor y amplio, diferenciándose del mercado tradicional.
- La promoción de dos o más horas de ensayo que estimula el arriendo de hora ampliado y un ahorro para el cliente.
- Reservar horas por internet lo que permite estar en contacto con el cliente en todo momento y en cualquier parte, en donde en tiempo real todos los clientes visualizarán en qué horas la sala está disponible.
- La alta calidad de equipos de sonido e instrumentos musicales que son altamente valorados por el cliente y que el mercado tradicional no ofrece.
- Los servicios adicionales también altamente valorados por los clientes según la encuesta de mercado como aire acondicionado, baños, Wi-Fi y estacionamientos.

6. Operaciones

6.1. Flujo de Operaciones

El flujo de operaciones comienza con los proveedores que son la consultora encargada de diseñar la página web y de su posterior mantenimiento y actualización. Dentro de los proveedores se encuentran también las tiendas musicales que abastecerán de equipos de audio e instrumentos musicales al inicio del proyecto y posteriormente para mantener el stock de equipos. El equipo de gestión de la sala de ensayo se encargara de encontrar a los proveedores y negociar con ellos para el correcto funcionamiento de la sala de ensayo.

La sala de ensayo contara con un equipo de gestión encargado de todas las áreas de la empresa como proveedores, ventas, marketing y operaciones. El área de ventas dependerá del equipo de gestión y estará directamente relacionada con los clientes y las actividades de marketing, también llevaran la contabilidad de la empresa y se contara con un guardia de seguridad directamente contratado por la empresa. Los canales de venta irán directamente al mercado en donde se concentrarán en universidades y eventos musicales para llegar al segmento objetivo, en donde las actividades de marketing estarán concentradas en flyers, página web y revistas especializadas.

El flujo de operaciones de la figura 6.1 muestra la interacción de todas las áreas de la empresa con el mercado y como se relacionan con las actividades de marketing, las que a través de los canales de venta van llegando al segmento objetivo.

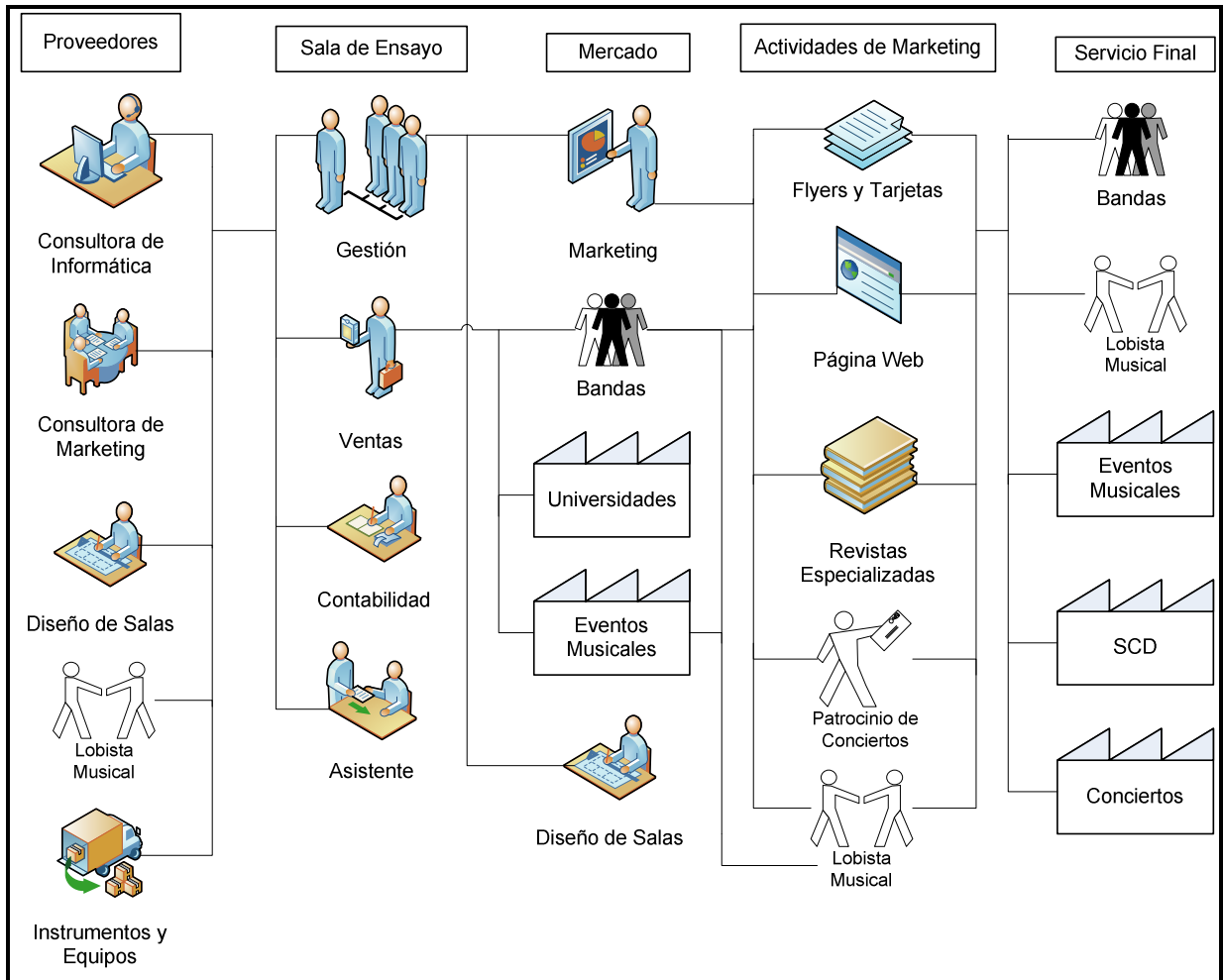


Figura 6.1. Flujo de operaciones.¹⁶

¹⁶ Elaboración propia: Es el flujo de operaciones de la empresa interactuando con el mercado y las actividades de marketing.

6.2. Plan de Adquisiciones

El plan de adquisiciones de la empresa consiste en la relación con los proveedores y que se concentra en los siguientes:

- Empresa consultora de diseño y arquitectura encargada de remodelar y acondicionar las cuatro subsalas de la empresa, en donde se toma en cuenta tanto un ambiente acogedor como también aspectos técnicos que tienen que ver con la aislación acústica, la correcta iluminación de las salas y un sonido envolvente.
- Tiendas musicales que proveerán de los equipos de sonido y amplificación para las cuatro subsalas, como también de los instrumentos musicales entre los que se cuenta las baterías acústicas, guitarras eléctricas y bajos eléctricos. En los equipos de sonido se cuentan los micrófonos, amplificadores, power, equipos de grabación de demos y atriles para micrófonos e instrumentos.
- Empresa consultora de marketing que estará encargada de desarrollar e implementar las actividades de marketing y los canales de venta directa. Las actividades de marketing estarán concentradas en flyers, página web, revistas especializadas, patrocinio de conciertos, lobista musical y tarjetas de la empresa que penetrarán el segmento objetivo.
- Empresa consultora de informática que estará a cargo de la elaboración de la página web de la empresa, su posterior mantenimiento y actualización para mantener un contacto interactivo con los clientes de Sala Music, en todo momento y desde cualquier lugar.
- Lobista musical externo a la empresa que estará a cargo de gestionar los contactos entre los clientes de Sala Music y actores principales de conciertos, eventos musicales, SCD, generando promoción de la marca Sala Music a bandas y agencias reconocidas en el entorno.

6.3. Personal de Operaciones

El gerente general de la empresa estará encargado de gestionar y supervisar todas las áreas de la empresa, dando cumplimiento a las principales tareas como la negociación con los proveedores, la gestión y cumplimiento con los permisos legales, supervisión del plan de operaciones, supervisión del plan de marketing y estrecha relación con el área de ventas y el contacto con los clientes.

Además se contará con una encargada de ventas que estará en contacto directo con los clientes y con la empresa consultora de marketing, ya que la empresa consultora de marketing es la encargada de las actividades de marketing y la encargada de ventas canaliza el trabajo de la consultora.

Se contará con un Ingeniero en sonido el que estará encargado de recibir e instalar a los clientes en las salas y resolver aspectos técnicos que se pueden presentar con respecto al sonido y amplificaciones. También será el encargado de la grabación de demos y todos los aspectos técnicos que conlleva el tener simultáneamente cuatro bandas musicales ensayando en las cuatro subsalas.

También se contará con un Asistente el que estará encargado de labores de apoyo tanto para el ingeniero en sonido como para la encargada de ventas. Apoyara al ingeniero en momentos de sobredemanda, tanto en aspectos técnicos como de logística ya sea prestar servicios a clientes como comprar repuestos en el mercado. Apoyara a la encargada de ventas en su relación con el mercado para mantener a la encargada de ventas siempre en su puesto de trabajo.

Se contará con un lobista musical el que será contratado por la empresa pero como agente externo en modalidad part time. Dada su experiencia y nivel de contactos en el mundo de la música, su función es generar contactos entre los clientes de Sala Music y actores principales de conciertos, eventos musicales, SCD, generando promoción de la marca Sala Music a bandas y agencias reconocidas en el entorno.

7. Organización y Plan de Trabajo

7.1. Equipo Organizativo

La estructura de la empresa estará compuesta por 4 personas como se muestra en la figura 7.1.

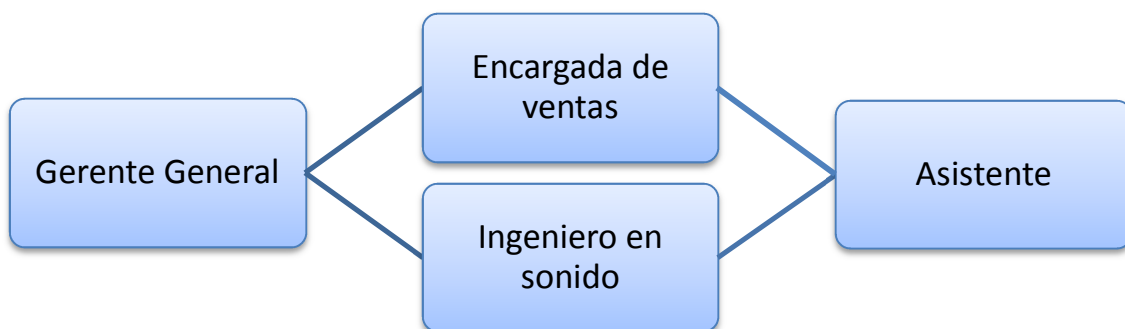


Figura 7.1. Organigrama de la empresa.

Gerente General: Se encargara de la gestión y estrategias de la empresa junto con los sistemas de control para evaluar el correcto funcionar de la empresa. Estará encargado de supervisar las áreas de ventas, operaciones, marketing junto con la relación de la empresa con el mercado en donde entran las actividades legales principalmente al inicio del proyecto y el monitoreo del mercado en donde entran variables como competidores directos y potenciales, necesidades y requerimientos de las bandas musicales, tecnología aplicada a salas de ensayo y estrategias de ampliación de la empresa.

Encargada de ventas: Su función se centra principalmente en el trato directo con los clientes y actividades de estrategia de ventas en donde trabaja directamente con la empresa consultora de marketing. También trabaja directamente con el gerente general teniendo así una visión general del funcionamiento de la empresa y retroalimentación de sus funciones.

Ingeniero en sonido: Estará encargado de recibir e instalar a los clientes en las salas y resolver aspectos técnicos que se pueden presentar con respecto al sonido y amplificaciones. También será el encargado de la grabación de demos y todos los aspectos técnicos que conlleva el tener simultáneamente cuatro bandas musicales ensayando en las cuatro subsalas.

Asistente: Estará encargado de labores de apoyo tanto para el ingeniero en sonido como para la encargada de ventas. Apoyara al ingeniero en momentos de sobredemanda, tanto en aspectos técnicos como de logística ya sea prestar servicios a clientes como comprar repuestos en el mercado. Apoyara a la encargada de ventas en su relación con el mercado para mantener a la encargada de ventas siempre en su puesto de trabajo.

8. Proyecciones Financieras

8.1. Proyecciones de Venta

Las proyecciones de ventas se realizaron partiendo de la participación de mercado la cual va aumentando año a año hasta llegar a un 12% del mercado objetivo al quinto año. La participación de mercado se estima a partir de un mercado objetivo de 5.000 bandas y conjuntos musicales como base según datos de asociados a la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD)¹⁷.

De la tabla 8.1 se estimó que el 50% de los clientes de Sala Music ocupan la promoción de dos horas de ensayo seguidas aprovechando así el descuento ofrecido por la empresa, en donde una hora de ensayo vale \$7.000 y dos horas seguidas valen \$12.000. Al mismo tiempo según datos de la encuesta realizada¹⁸ se estima que los clientes que ensayan solo una hora (es decir sin promoción) totalizan cuatro horas de ensayo mensuales. Los clientes que ensayan dos horas seguidas (es decir ocupando el descuento) totalizan ocho horas de ensayo mensuales.

Según datos de la encuesta realizada se estima que un 10% de las bandas y conjuntos musicales graban un demo mensual el que tiene un valor de \$18.000 por hora.

Las tablas de depreciación, costos variables, costos fijos, capital de trabajo, utilidades retenidas y el cálculo de la tasa de descuento se encuentran en anexos.

¹⁷ Datos entregados por la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD), www.scd.cl

¹⁸ Elaboración propia: Encuesta realizada a 82 clientes de salas de ensayo de diferentes comunas de Santiago (ver anexos).

PROYECCIONES DE VENTAS									
ITEM	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Participación de mercado	0,10%	0,40%	0,80%	1,30%	1,30%	3%	5%	8%	12%
Clientes	5	20	40	65	65	150	250	400	600
Valor hora de ensayo	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Valor dos horas de ensayo (Promoción)	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Ingresos sin promoción	\$ 210.000	\$ 840.000	\$ 1.680.000	\$ 2.730.000	\$ 5.460.000	\$ 25.200.000	\$ 42.000.000	\$ 67.200.000	\$ 100.800.000
Ingresos con promoción	\$ 360.000	\$ 1.440.000	\$ 2.880.000	\$ 4.680.000	\$ 9.360.000	\$ 43.200.000	\$ 72.000.000	\$ 115.200.000	\$ 172.800.000
INGRESOS POR HORAS DE ENSAYO	\$ 570.000	\$ 2.280.000	\$ 4.560.000	\$ 7.410.000	\$ 14.820.000	\$ 68.400.000	\$ 114.000.000	\$ 182.400.000	\$ 273.600.000
Clientes que graban demos (10%)	0,5	2	4	6,5	6,5	15	25	40	60
Total horas de grabación de demos	1,5	6	12	19,5	39	180	300	480	720
Valor hora de grabación	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
INGRESOS POR HORAS DE GRABACIÓN	\$ 27.000	\$ 108.000	\$ 216.000	\$ 351.000	\$ 702.000	\$ 3.240.000	\$ 5.400.000	\$ 8.640.000	\$ 12.960.000
TOTAL INGRESOS	\$ 597.000	\$ 2.388.000	\$ 4.776.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 71.640.000	\$ 119.400.000	\$ 191.040.000	\$ 286.560.000
INGRESOS ACUMULADOS	\$ 597.000	\$ 2.985.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 31.044.000	\$ 102.684.000	\$ 222.084.000	\$ 413.124.000	\$ 699.684.000

Tabla 8.1. Proyecciones de Ventas.

8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE										
ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
INGRESOS		\$ 597.000	\$ 2.388.000	\$ 4.776.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 71.640.000	\$ 119.400.000	\$ 191.040.000	\$ 286.560.000
Luz		\$ 9.150	\$ 36.600	\$ 73.200	\$ 118.950	\$ 237.900	\$ 1.098.000	\$ 1.830.000	\$ 2.928.000	\$ 4.392.000
COSTOS VARIABLES		\$ 9.150	\$ 36.600	\$ 73.200	\$ 118.950	\$ 237.900	\$ 1.098.000	\$ 1.830.000	\$ 2.928.000	\$ 4.392.000
MARGEN CONTRIBUCIÓN		\$ 587.850	\$ 2.351.400	\$ 4.702.800	\$ 7.642.050	\$ 15.284.100	\$ 70.542.000	\$ 117.570.000	\$ 188.112.000	\$ 282.168.000
COSTOS FIJOS										
Sueldos		\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000
Marketing y ventas		\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000
Administración y GG		\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Arriendo		\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Gastos comunes (Teléfono, Internet, etc)		\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Mantención Equipos		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 16.690.000	\$ 16.690.000	\$ 16.690.000	\$ 16.690.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000
EBITDA		-\$ 16.102.150	-\$ 14.338.600	-\$ 11.987.200	-\$ 9.047.950	-\$ 51.475.900	\$ 3.782.000	\$ 50.810.000	\$ 121.352.000	\$ 215.408.000
Depreciación		-\$ 1.805.000	-\$ 1.805.000	-\$ 1.805.000	-\$ 1.805.000	-\$ 7.220.000	-\$ 7.220.000	-\$ 7.220.000	-\$ 7.220.000	-\$ 7.220.000
UAI		-\$ 17.907.150	-\$ 16.143.600	-\$ 13.792.200	-\$ 10.852.950	-\$ 58.695.900	-\$ 3.438.000	\$ 43.590.000	\$ 114.132.000	\$ 208.188.000
UAI ACUMULADO		-\$ 17.907.150	-\$ 34.050.750	-\$ 47.842.950	-\$ 58.695.900	-\$ 58.695.900	-\$ 62.133.900	-\$ 18.543.900	\$ 95.588.100	\$ 303.776.100
Impuesto (17%)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.249.977	\$ 35.391.960
UDI		-\$ 17.907.150	-\$ 16.143.600	-\$ 13.792.200	-\$ 10.852.950	-\$ 58.695.900	-\$ 3.438.000	\$ 43.590.000	\$ 97.882.023	\$ 172.796.040
Depreciación		\$ 1.805.000	\$ 1.805.000	\$ 1.805.000	\$ 1.805.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000
Inversiones	\$ 134.354.050	\$ 9.150	\$ 12.200	-\$ 21.435.750	\$ 51.850	-\$ 21.362.550	\$ 61.000	\$ 91.500	\$ 122.000	\$ 30.500
Inversión en activos	\$ 112.900.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseño y Remodelación	\$ 90.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
6 Guitarras Eléctricas	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
6 Bajos Eléctricos	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
4 Baterías Acústicas	\$ 10.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
4 Power	\$ 2.800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
20 Micrófonos	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cables y otros	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Permisos y Legales	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en KT	21454050	\$ 9.150	\$ 12.200	-\$ 21.435.750	\$ 51.850	-\$ 21.362.550	\$ 61.000	\$ 91.500	\$ 122.000	\$ 30.500
FCL	-\$ 134.354.050	-\$ 16.111.300	-\$ 14.350.800	\$ 9.448.550	-\$ 9.099.800	-\$ 30.113.350	\$ 3.721.000	\$ 50.718.500	\$ 104.980.023	\$ 179.985.540
FCL ACUMULADO	-\$ 134.354.050	-\$ 150.465.350	-\$ 164.816.150	-\$ 155.367.600	-\$ 164.467.400	-\$ 164.467.400	-\$ 160.746.400	-\$ 110.027.900	-\$ 5.047.877	\$ 174.937.663

Tabla 8.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre.

8.3. Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO										
ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Flujos por operaciones										
INGRESOS										
Recibo de efectivo por ventas	\$ 0	\$ 597.000	\$ 2.388.000	\$ 4.776.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 71.640.000	\$ 119.400.000	\$ 191.040.000	\$ 286.560.000
Otros recibos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL EFECTIVO RECIBIDO	\$ 0	\$ 597.000	\$ 2.388.000	\$ 4.776.000	\$ 7.761.000	\$ 15.522.000	\$ 71.640.000	\$ 119.400.000	\$ 191.040.000	\$ 286.560.000
EGRESOS										
Efectivo pagado en producción variable		\$ 9.150	\$ 36.600	\$ 73.200	\$ 118.950	\$ 237.900	\$ 1.098.000	\$ 1.830.000	\$ 2.928.000	\$ 4.392.000
Efectivo pagado en sueldos		\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000
Efectivo pagado en marketing		\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000
Efectivo pagado a Adm. Y GG		\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Efectivo pagado en arriendo		\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Efectivo pagado en inventario	\$ 3.050	\$ 9.150	\$ 12.200	\$ 15.250	\$ 51.850	\$ 51.850	\$ 61.000	\$ 91.500	\$ 122.000	\$ 30.500
Efectivo pagado en impuesto		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.249.977	\$ 35.391.960
Efectivo pagado en otros gastos generales		\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
TOTAL EFECTIVO PAGADO	\$ 3.050	\$ 16.708.300	\$ 16.738.800	\$ 16.778.450	\$ 16.860.800	\$ 67.049.750	\$ 67.919.000	\$ 68.681.500	\$ 86.059.977	\$ 106.574.460
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES	-\$ 3.050	-\$ 16.111.300	-\$ 14.350.800	-\$ 12.002.450	-\$ 9.099.800	-\$ 51.527.750	\$ 3.721.000	\$ 50.718.500	\$ 104.980.023	\$ 179.985.540
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES ACU.	-\$ 16.111.300	-\$ 30.462.100	-\$ 42.464.550	-\$ 51.564.350	-\$ 103.092.100	-\$ 99.371.100	-\$ 48.652.600	\$ 56.327.423	\$ 236.312.963	
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en activos	\$ 112.900.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Efectivo IVA inversiones	\$ 21.451.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 21.451.000	\$ 0	-\$ 21.451.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-\$ 134.351.000	\$ 0	\$ 0	\$ 21.451.000	\$ 0	\$ 21.451.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por acciones	\$ 165.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago dividendos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 13.077.000	\$ 29.364.607	\$ 51.838.812
Pagos por deudas a corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos por deudas a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	\$ 165.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 13.077.000	-\$ 29.364.607	-\$ 51.838.812
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ 30.645.950	-\$ 16.111.300	-\$ 14.350.800	\$ 9.448.550	-\$ 9.099.800	-\$ 30.076.750	\$ 3.721.000	\$ 37.641.500	\$ 75.615.416	\$ 128.146.728
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	\$ 0	\$ 30.645.950	\$ 14.534.650	\$ 183.850	\$ 9.632.400	\$ 62.355.750	\$ 532.600	\$ 4.253.600	\$ 41.895.100	\$ 117.510.516
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	\$ 30.645.950	\$ 14.534.650	\$ 183.850	\$ 9.632.400	\$ 532.600	\$ 532.600	\$ 4.253.600	\$ 41.895.100	\$ 117.510.516	\$ 245.657.244
Total Financiamiento Aportado	\$ 165.000.000									

Tabla 8.3. Flujo de Efectivo.

8.4. Balance General y Utilidades Retenidas

BALANCE GENERAL Y UTILIDADES RETENIDAS										
ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
Efectivo	\$ 30.645.950	\$ 14.534.650	\$ 183.850	\$ 9.632.400	\$ 532.600	\$ 532.600	\$ 4.253.600	\$ 41.895.100	\$ 117.510.516	\$ 245.657.244
Cuentas por cobrar		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 3.050	\$ 12.200	\$ 24.400	\$ 39.650	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 152.500	\$ 244.000	\$ 366.000	\$ 396.500
Crédito IVA inversiones	\$ 21.451.000	\$ 21.451.000	\$ 21.451.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones a corto plazo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 52.100.000	\$ 35.997.850	\$ 21.659.250	\$ 9.672.050	\$ 624.100	\$ 624.100	\$ 4.406.100	\$ 42.139.100	\$ 117.876.516	\$ 246.053.744
ACTIVOS FIJOS										
Inversiones de largo plazo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Equipos	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000	\$ 112.900.000
Depreciación acumulada		\$ 1.805.000	\$ 3.610.000	\$ 5.415.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 14.440.000	\$ 21.660.000	\$ 28.880.000	\$ 36.100.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 112.900.000	\$ 111.095.000	\$ 109.290.000	\$ 107.485.000	\$ 105.680.000	\$ 105.680.000	\$ 98.460.000	\$ 91.240.000	\$ 84.020.000	\$ 76.800.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 165.000.000	\$ 147.092.850	\$ 130.949.250	\$ 117.157.050	\$ 106.304.100	\$ 106.304.100	\$ 102.866.100	\$ 133.379.100	\$ 201.896.516	\$ 322.853.744
PASIVOS										
Cuentas por pagar		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas a corto plazo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deudas a largo plazo		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO DE ACCIONISTAS										
Capital aportado	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000
Utilidades (perdidas)		-\$ 17.907.150	-\$ 34.050.750	-\$ 47.842.950	-\$ 58.695.900	-\$ 58.695.900	-\$ 62.133.900	-\$ 31.620.900	\$ 36.896.516	\$ 157.853.744
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 165.000.000	\$ 147.092.850	\$ 130.949.250	\$ 117.157.050	\$ 106.304.100	\$ 106.304.100	\$ 102.866.100	\$ 133.379.100	\$ 201.896.516	\$ 322.853.744
ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Balance inicial de utilidades retenidas		\$ 0	-\$ 17.907.150	-\$ 34.050.750	-\$ 47.842.950	\$ 0	-\$ 58.695.900	-\$ 62.133.900	-\$ 31.620.900	\$ 36.896.516
Más: Utilidades netas		-\$ 17.907.150	-\$ 16.143.600	-\$ 13.792.200	-\$ 10.852.950	-\$ 58.695.900	-\$ 3.438.000	\$ 43.590.000	\$ 97.882.023	\$ 172.796.040
Menos: Dividendos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 13.077.000	\$ 29.364.607	\$ 51.838.812
Balance final de utilidades retenidas		-\$ 17.907.150	-\$ 34.050.750	-\$ 47.842.950	-\$ 58.695.900	-\$ 58.695.900	-\$ 62.133.900	-\$ 31.620.900	\$ 36.896.516	\$ 157.853.744

Tabla 8.4. Balance General y Utilidades Retenidas.

8.5. Análisis Económico

A continuación se presenta el Análisis Económico de Sala Music, el cual proviene del Flujo de Caja Neto y donde se calcularon los indicadores (VAN y TIR), que nos permiten ver la rentabilidad del proyecto y la viabilidad del negocio.

ITEM	0Y	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
EBITDA	\$ 0	-\$ 51.475.900	\$ 3.782.000	\$ 50.810.000	\$ 121.352.000	\$ 215.408.000
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 134.354.050	-\$ 30.113.350	\$ 3.721.000	\$ 50.718.500	\$ 104.980.023	\$ 179.985.540
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 134.354.050	-\$ 164.467.400	-\$ 160.746.400	-\$ 110.027.900	-\$ 5.047.877	\$ 174.937.663
VALOR TERMINAL	-\$ 134.354.050	-\$ 30.113.350	\$ 3.721.000	\$ 50.718.500	\$ 104.980.023	\$ 610.801.540

Tabla 8.5. Valor Terminal.

ITEM	VALORIZACIÓN
Valor Terminal	\$ 430.816.000
TRR	18,76%
VPN (18,7%) Flujo Caja Libre	\$ 2.170.476
VPN (18,7%) Valor Terminal	\$ 184.535.219
VPN (18,7%) Valor Total	\$ 186.705.695
TIR Flujo Caja Libre	19,15%
TIR Total	33,72%
Recuperación Inversión	Año 4
Inversión Máxima Requerida	-\$ 164.467.400

Tabla 8.6. Valores de VPN y TIR.

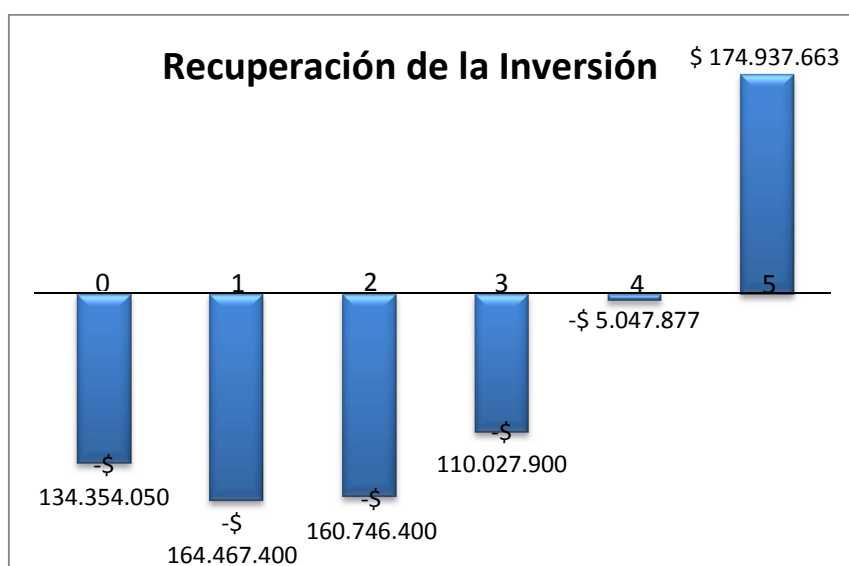


Figura 8.1. Recuperación de la Inversión.

8.6. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad de Sala Music se tomaron tres parámetros: ingresos anuales, costos fijos anuales y costos variables anuales.

ITEM	Pesimista	Conservador	Optimista
Variación Ingresos Anuales	-30%	0%	30%
VPN (\$)	-\$ 87.850.615	\$ 2.170.476	\$ 91.590.232
Variación VPN	-4147,53%	0%	4119,82%
TIR	0,49%	19,15%	33,64%
Variación TIR	-97,44%	0%	75,67%
Variación Costos Fijos Anuales	30%	0%	-30%
VPN (\$)	-\$ 52.821.314	\$ 2.170.476	\$ 56.817.374
Variación VPN	-2533,63%	0%	2517,74%
TIR	9,44%	19,15%	29,27%
Variación TIR	-50,70%	0%	52,85%
Variación Costos Variables Anuales	30%	0%	-30%
VPN (\$)	\$ 794.694	\$ 2.170.476	\$ 3.486.161
Variación VPN	-63,39%	0%	60,62%
TIR	18,90%	19,15%	19,40%
Variación TIR	-1,31%	0%	1,31%

Tabla 8.7. Análisis de Sensibilidad.

Se puede concluir, que el parámetro más sensible que tiene Sala Music es el de los Ingresos Totales, lo que significa que la empresa tiene directa dependencia del número de clientes potenciales o del número de horas de ensayo que vaya captando año a año, ya que la pérdida de cualquiera de ellos es significativa para la organización.

También se puede apreciar que los costos fijos son un elemento sensible para la empresa ya que al variar este parámetro en un 30%, el VPN varía en un rango considerable tanto positiva como negativamente.

9. Financiamiento y Oferta a Inversionistas

La empresa Sala Music contara con dos inversionistas a los cuales se les presentara el proyecto, más el socio fundador y con el cual se acordaran detalles del negocio. Sin embargo, es importante considerar que un inversionista es un socio, cuya relación va más allá del aporte de capital, ya que este puede participar de algunas decisiones basadas en experiencia y conocimiento que la empresa no presente. La labor de los inversionistas no se basa en las decisiones cotidianas de la firma sino que actúa mas como un soporte de decisiones estratégicas.

9.1. Constitución Legal

Sala Music se constituirá legalmente como una sociedad de responsabilidad limitada S.R.L, de carácter comercial para lo cual se debe constar en escritura pública e inscribir su extracto en el Registro de Comercio para su posterior publicación en el Diario Oficial.

Entre las principales características de este tipo de sociedad comercial se tiene:

- En caso de problemas, los socios responden hasta el monto de sus aportes.
- Tiene mayor importancia la persona “sociedades de personas”.
- La cesión de participación societaria requiere del consentimiento unánime de los socios.
- Un socio puede efectuar su aporte por medio de trabajo, además de dinero y especies, lo cual lo determinan los socios.
- Los aportes deben realizarse dentro del plazo pactado libremente en los estatutos sociales, no contemplándose en la normativa legal un plazo máximo.
- El número máximo de socios es 50.
- Para adoptar una decisión la mayoría numérica de los socios es regla general independientemente de la participación social de cada uno.
- La administración de la sociedad se sujeta al régimen que libremente se haya contemplado en los estatutos.

- En caso de desacuerdo del administrador con los socios, la mayoría numérica solo podría ejercer un derecho de oposición a todo acto del administrador que no haya producido efectos.
- Los socios cuentan con amplia libertad para establecer sistema de repetición con independencia de los porcentajes sociales que tengan.
- Puede ser de carácter civil como comercial.

9.2. Financiamiento y Participación Accionaria

El proyecto requiere una inversión total de \$164.816.150, monto que se financiara de la siguiente forma:

Inversionista	Aporte		Participación Accionaria
	\$	%	
Socio Fundador	\$ 65.926.460	40%	60%
Socio Externo 1	\$ 49.444.845	30%	20%
Socio Externo 2	\$ 49.444.845	30%	20%
TOTAL	\$ 164.816.150	100%	100%

Tabla 9.1. Participación Accionaria.

A los socios externos se les ofrecerá como se visualiza en la tabla 9.1 un 20% de la empresa a cada uno por el riesgo que implica un aporte de capital del 30% del total de la inversión requerida, monto que equivale a \$49.444.845 para cada uno.

Además para hacer más atractiva la oferta a los socios externos se pretende distribuir dividendos del 30% sobre la utilidad después de impuestos (UDI) a partir del tercer año, ya que desde el tercer año la empresa comienza a obtener utilidades.

9.3. Calendario de Inversiones

Los socios externos harán la totalidad de su aporte de inversión al inicio del proyecto, cubriendo cada uno el 30% del capital total requerido lo que equivale a \$49.444.845. El socio fundador también hará la totalidad de su aporte al inicio del proyecto cubriendo el 40% del capital total requerido lo que equivale a \$65.926.460. Vale recalcar que se estima un capital extra de \$183.850 por cualquier eventualidad que pudiera ocurrir, este capital extra lo contempla el socio fundador solo en caso que sea estrictamente necesario durante el inicio del proyecto.

FLUJO FINANCIAMIENTO	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Efectivo por acciones	\$ 164.816.150	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago dividendos (30%)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 7.677.000	\$ 29.364.607	\$ 51.838.812
Pago por deudas a corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago por deudas a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EFFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	\$ 164.816.150	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 7.677.000	-\$ 29.364.607	-\$ 51.838.812
Aporte Socio Fundador	\$ 65.926.460	\$ 183.850	\$ 0	\$ 0	\$ 0					
Aporte Socio Externo 1	\$ 49.444.845	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0					
Aporte Socio Externo 2	\$ 49.444.845	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0					

Tabla 9.2. Distribución de Aportes de Capital.

9.4. Estrategia de Salida del Inversionista

Por lo general, el objetivo del inversionista es permanecer de 4 a 5 años en la empresa, con la idea de acompañarla en la etapa donde está experimentando el mayor crecimiento, para luego de haber generado una ganancia salirse de ésta. De todas formas, todo depende del grado de involucramiento que este tenga con la empresa.

Ante otras causas por la que el inversionista quiera salirse de la sociedad están:

- Desencuentro en la visión y objetivos del negocio
- Problemas financieros
- Problemas de índole personal

Ante cualquiera de estas y otras contingencias que pudieran ocurrir, se puede proceder a disolver la sociedad. Para esto la Superintendencia da una solución y es la de recurrir a una Declaración Judicial en la cual se deje constancia del desinterés o falta de ánimo de dicho socio para permanecer en sociedad, cuestionando por lo tanto la participación del socio en la Sociedad.

Otra, alternativa puede consistir en que el socio que desee terminar la sociedad venda su parte de la compañía a otro socio, de manera que este se quede con mayor participación accionaria de la empresa.

CONCLUSIONES

Al concluir el presente plan de negocios se extraen las siguientes conclusiones:

- El mercado de las bandas y conjuntos musicales en Santiago está en crecimiento según se puede constatar por datos entregados por la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD) y por la encuesta de mercado realizada, lo que otorga una gran oportunidad de negocios en el mercado de las salas de ensayo.
- Las salas de ensayo existentes no logran satisfacer las necesidades y requerimientos de las bandas y conjuntos musicales, principalmente por un servicio mal entregado, equipos de audio de mala calidad, instrumentos musicales en mal estado, falta de comodidad, presentación, tecnología y servicios adicionales.
- Una sala de ensayo que tenga una estrategia de mercado enfocada en los requerimientos del cliente y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, puede penetrar fuertemente en el mercado rompiendo las barreras de entrada, posicionándose sobre el promedio del mercado sin encontrar mayores competidores que puedan socavar su segmento objetivo.
- El proyecto de una sala de ensayo musical es rentable en promedio a partir del cuarto año, siempre y cuando su modelo de negocios este bien definido y su estrategia de mercado bien implementada.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Chilena del Derecho de Autor (SCD): www.scd.cl
- Guía de salas de ensayo de la región metropolitana de Chile: www.ubik.cl
- Sala de ensayo Samej: www.samej.cl
- Arquitectos H&O: <http://laguiachile.cl/empresas/arquitectos-h-o-disenos.html>
- CASA LOPEZ: www.casalopez.cl
- NeoThek: www.neothek.com
- Consultora San Andrés: <http://consultorasanandres.galeon.com/>

ANEXOS

A. Encuesta de Mercado y Resultados

Cuestionario Sala de Ensayo

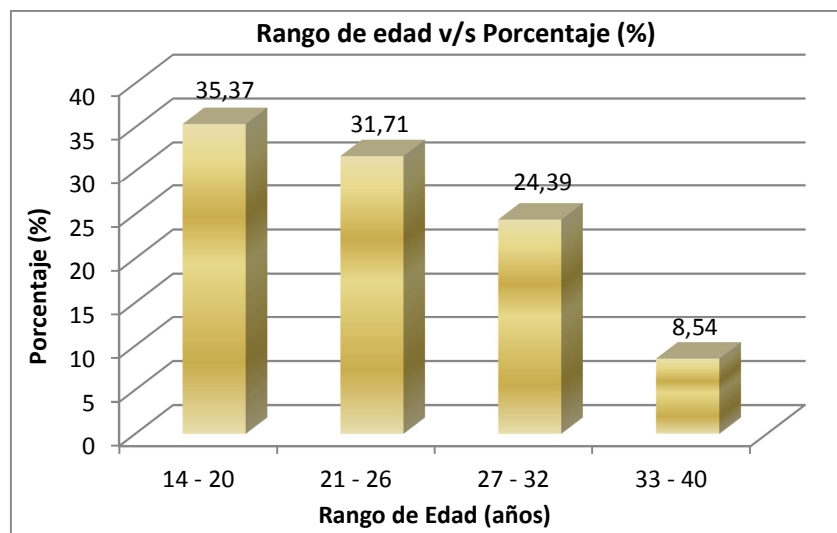
¿Ha asistido alguna vez a una sala de ensayo?

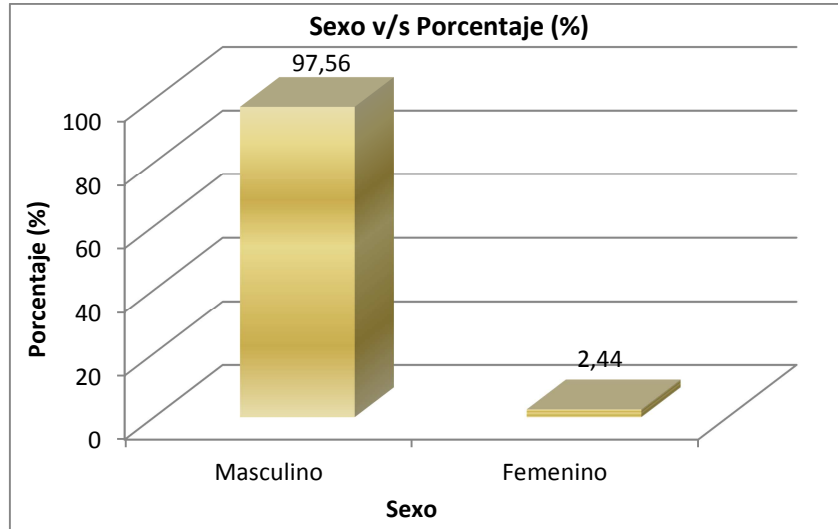
___SI (En caso afirmativo continúe con la encuesta, de lo contrario se da por finalizada)

___NO

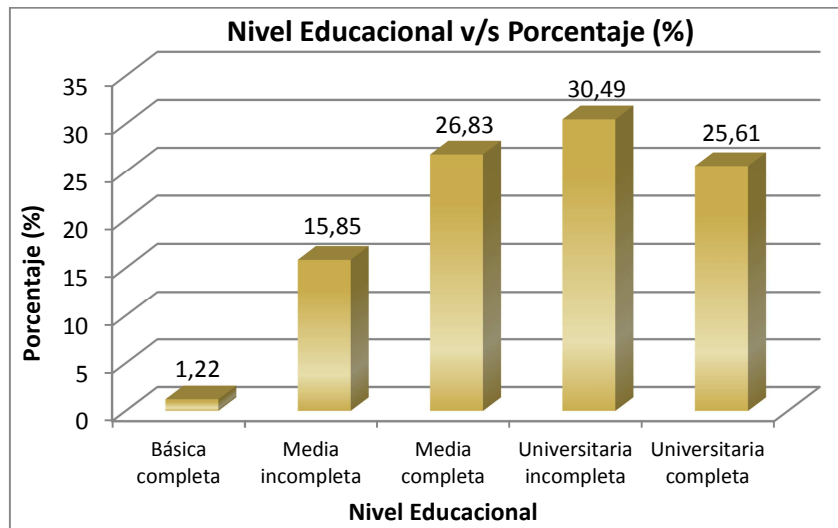
Somos un grupo de personas con el propósito de emprender la Empresa Sala Music, dedicada al arriendo de salas de ensayo. Por lo que, le agradeceríamos llenar este pequeño cuestionario; la información que nos proporcione será de mucha utilidad para conocer el grado de aceptación que se tiene de este tipo de empresas, y en base a eso poder tomar decisiones acertadas. La encuesta no le llevará más de 5 minutos.

Edad	
Sexo	

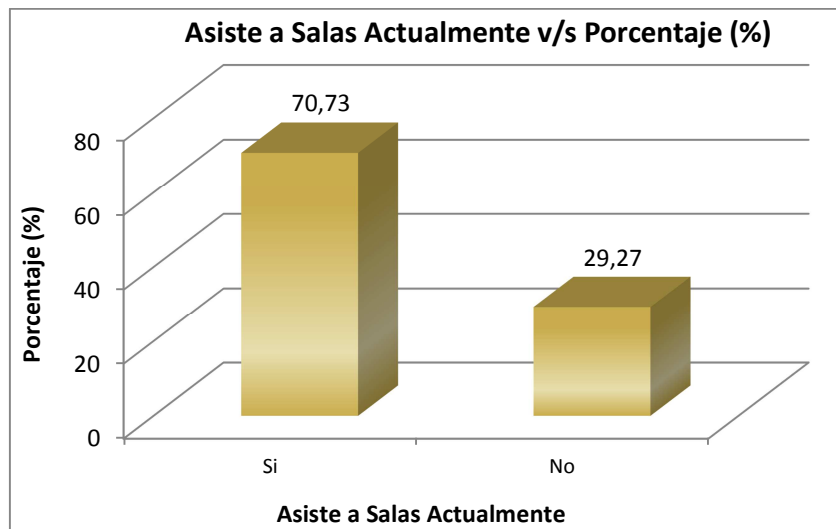
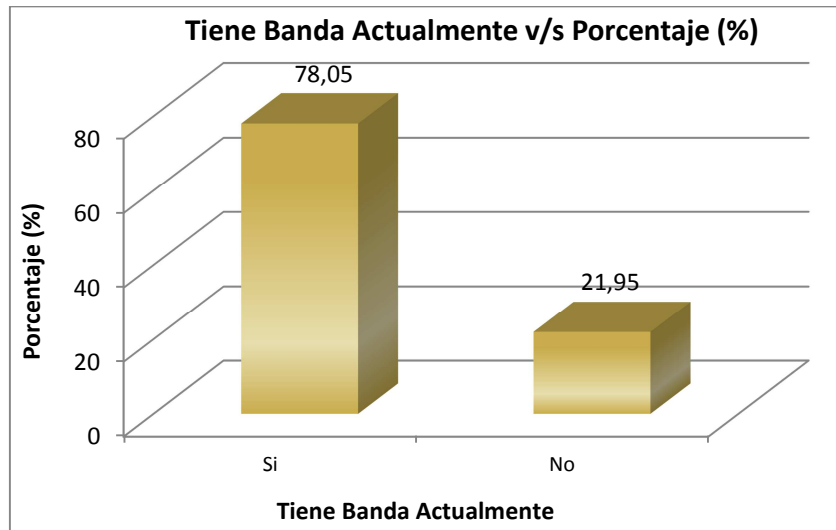




Nivel educacional	
Básica completa	
Básica incompleta	
Media completa	
Media incompleta	
Universitaria completa	
Universitaria incompleta	

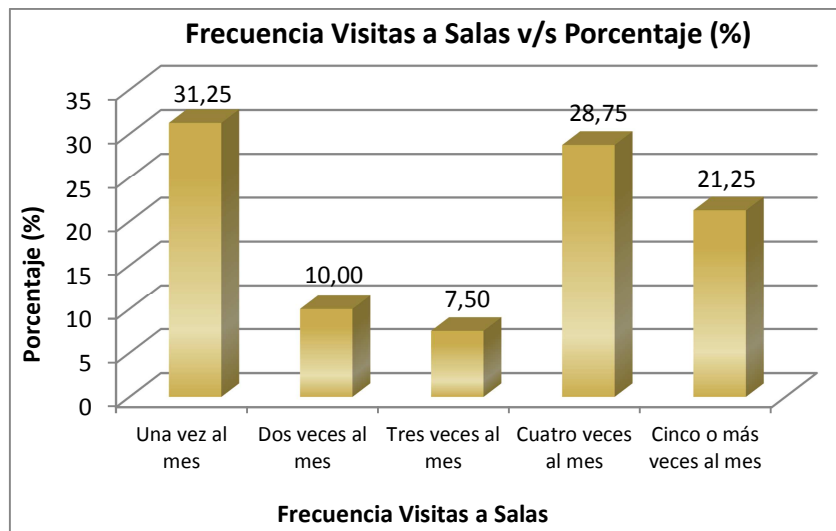


	SI	NO
Tiene banda musical actualmente		
Asiste a salas de ensayo actualmente		



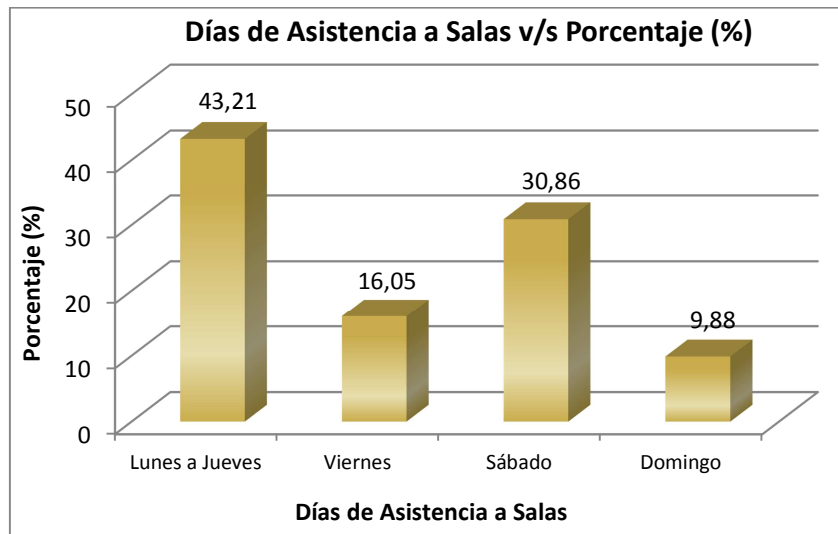
1. ¿Qué tan frecuente asiste a una sala de ensayo?

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces al mes
- Cuatro veces al mes
- Cinco o más veces al mes



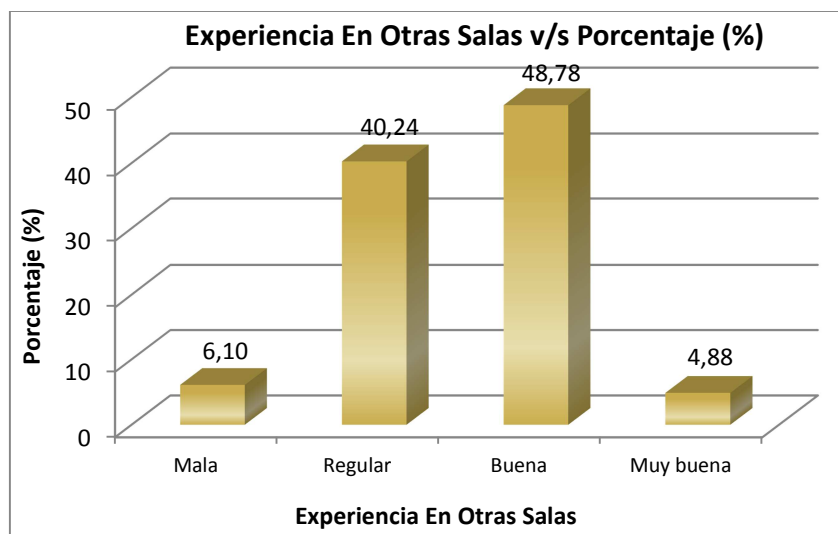
2. ¿Qué días asiste a la sala de ensayo?

- Lunes a jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo



3. ¿Cómo ha sido su experiencia en los arriendos de salas de ensayo?

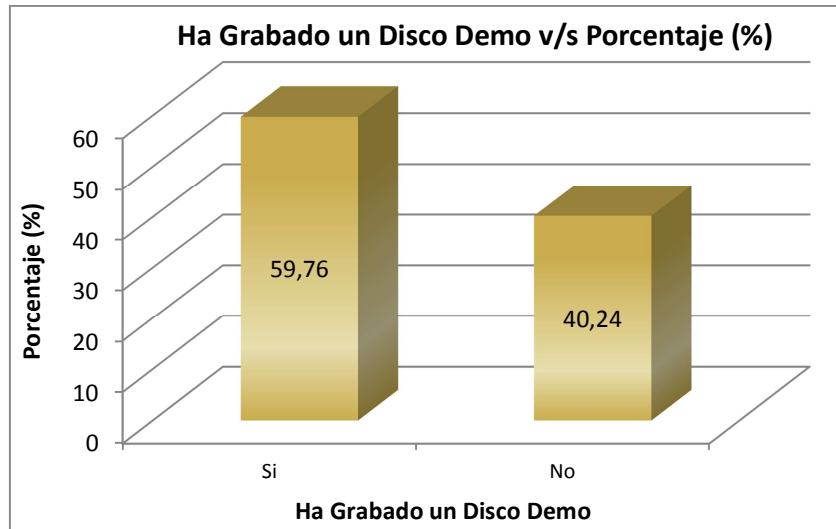
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala



4. ¿Ha grabado alguna vez un disco demo?

SI

NO



5. ¿Cómo ha sido su experiencia de grabar un disco demo?

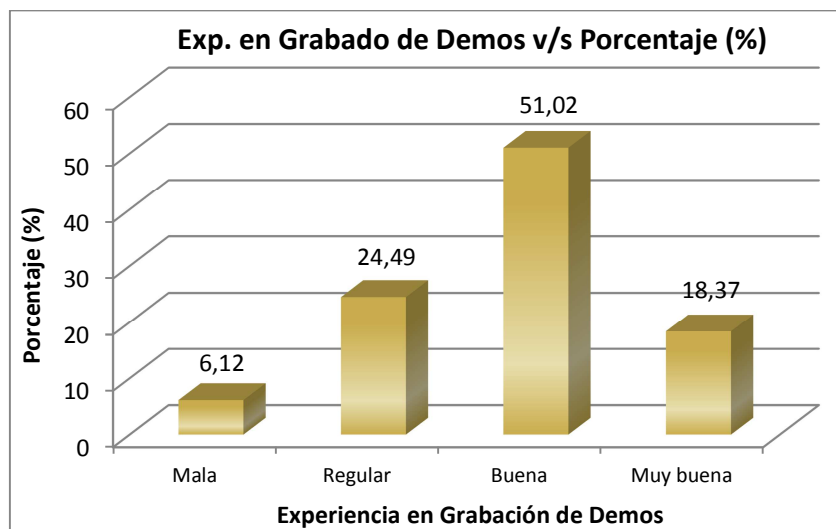
Muy buena

Buena

Regular

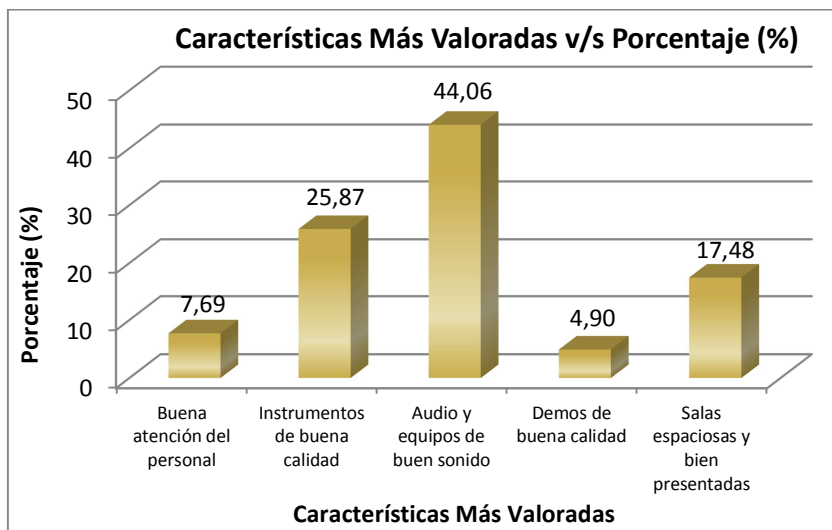
Mala

Muy mala



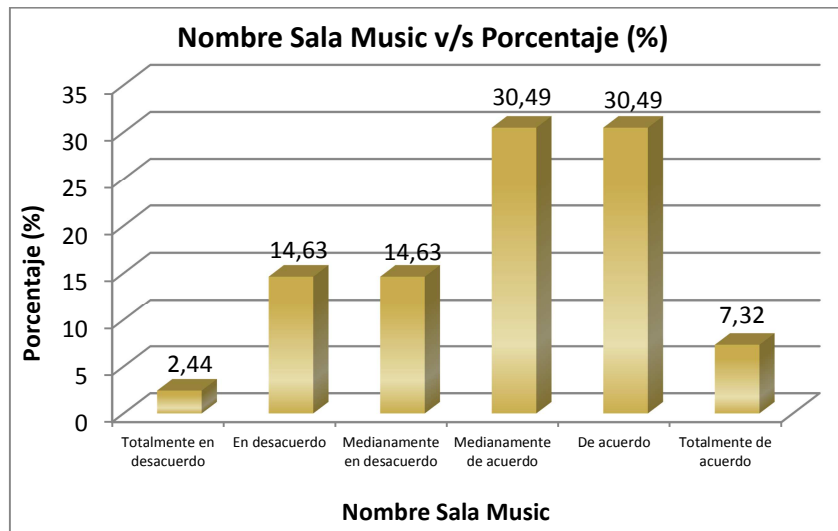
6. En general estoy dispuesto a pagar un precio mayor al promedio de la industria por una sala de ensayo que me ofrezca (máximo dos alternativas):

- Buena atención del personal
- Instrumentos de buena calidad
- Audio y equipos de buen sonido
- Demos de buena calidad
- Salas espaciosas y bien presentadas



7. El nombre Sala Music me parece novedoso e interesante.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



8. ¿Qué ubicaciones geográficas le parecería buena de una sala de ensayo? (Máximo dos alternativas)

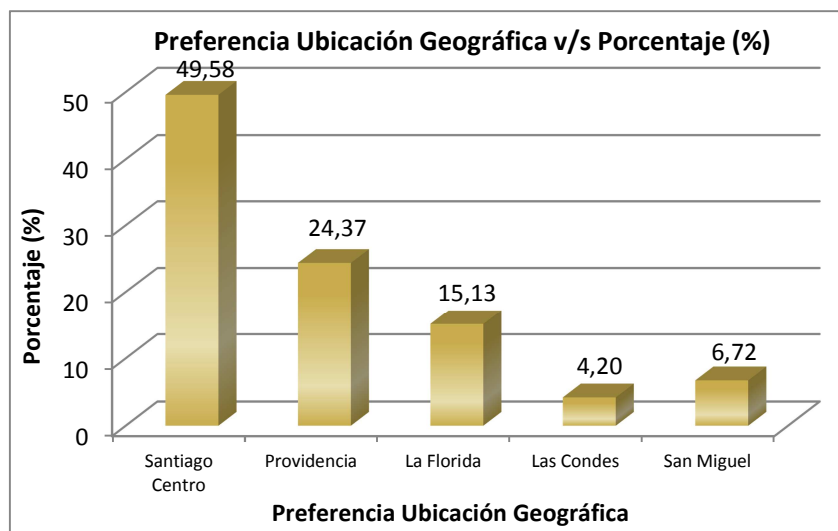
___ Santiago Centro

___ Providencia

___ La Florida

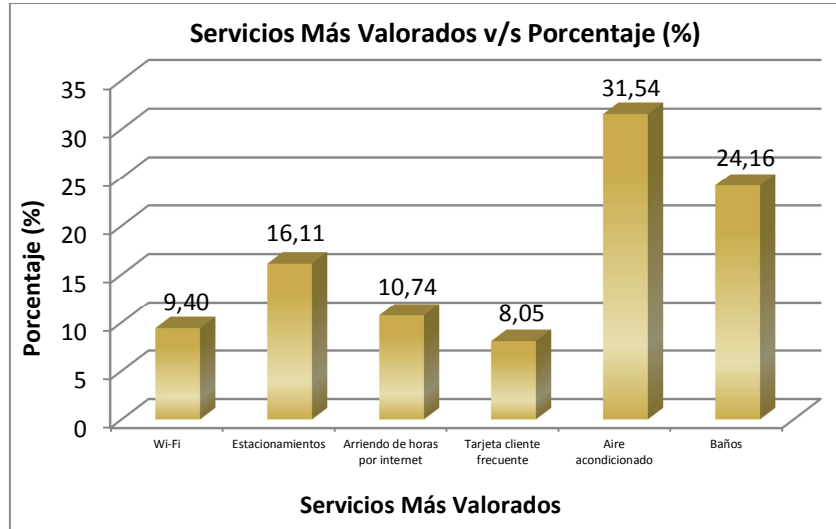
___ Las Condes

___ San Miguel



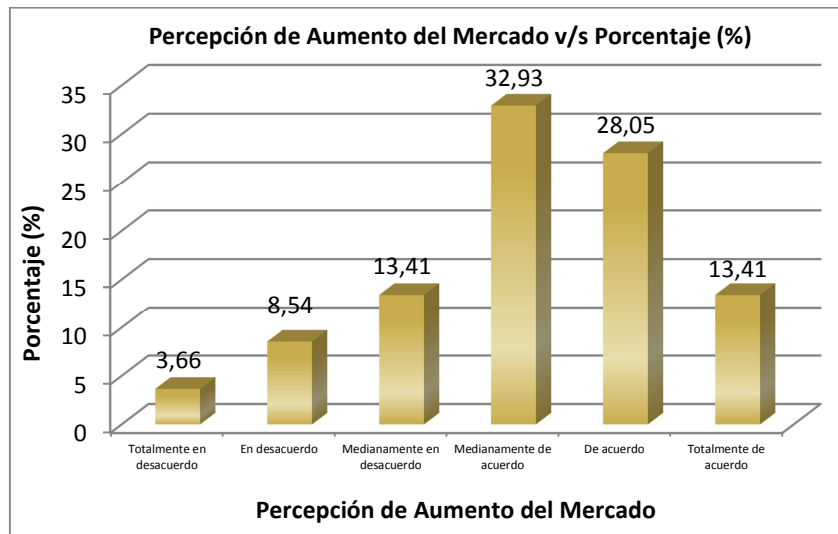
9. Los servicios adicionales que valoro más son (Máximo dos alternativas):

- Wi-Fi
- Estacionamientos
- Arriendo de horas por internet
- Tarjeta cliente frecuente
- Aire acondicionado
- Baños



10. El mercado de las salas de ensayo va en aumento cada año.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Medianamente en desacuerdo
- Medianamente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



11. Comentarios y/o sugerencias

B. Inversión Inicial

Inversión Inicial	\$
Diseño y Remodelación	\$ 90.000.000
6 Guitarras Eléctricas	\$ 1.800.000
6 Bajos Eléctricos	\$ 1.800.000
4 Baterías Acústicas	\$ 10.000.000
4 Power	\$ 2.800.000
20 Micrófonos	\$ 2.000.000
Cables y otros	\$ 1.500.000
Permisos y Legales	\$ 3.000.000
Total	\$ 112.900.000

C. Depreciación

Depreciación	Valor Adquisición	Vida Útil (Años)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
6 Guitarras Eléctricas	\$ 1.800.000	5	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
6 Bajos Eléctricos	\$ 1.800.000	5	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
4 Baterías Acústicas	\$ 10.000.000	5	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
4 Power	\$ 2.800.000	5	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000	\$ 560.000
20 Micrófonos	\$ 2.000.000	5	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Cables y otros	\$ 1.500.000	5	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Total Depreciación			\$ 1.805.000	\$ 1.805.000	\$ 1.805.000	\$ 1.805.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000	\$ 7.220.000

D. Costos Variables

COSTOS VARIABLES	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Clientes	5	20	40	65	65	150	250	400	600
Horas sin promoción	30	120	240	390	780	3600	6000	9600	14400
Horas con promoción	60	240	480	780	1560	7200	12000	19200	28800
Horas de ensayo	90	360	720	1170	2340	10800	18000	28800	43200
Clientes de Grabación (10%)	0,5	2	4	6,5	6,5	15	25	40	60
Horas de grabación	1,5	6	12	19,5	39	180	300	480	720
Total horas de luz	91,5	366	732	1189,5	2379	10980	18300	29280	43920
Costo Hora de Luz	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 9.150	\$ 36.600	\$ 73.200	\$ 118.950	\$ 237.900	\$ 1.098.000	\$ 1.830.000	\$ 2.928.000	\$ 4.392.000

E. Costos Fijos

COSTOS FIJOS	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Sueldos									
Sueldo GG	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000	\$ 14.400.000
Sueldo Ventas	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Sueldo Junior	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Sueldo Sonidista	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000	\$ 11.200.000
Sueldo Lobista	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Total sueldos	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 8.950.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000	\$ 35.800.000
Marketing y Ventas									
Flyers	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Página Web	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000
Revistas Especializadas	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Patrocinio de Conciertos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Tarjeta de la Empresa	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total Marketing y Ventas	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000	\$ 19.200.000
Administración y GG	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Arriendo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Gastos Comunes	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Mantenimiento Equipos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 16.690.000	\$ 16.690.000	\$ 16.690.000	\$ 16.690.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000	\$ 66.760.000

F. Capital de Trabajo

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
KT	\$ 21.454.050	\$ 21.463.200	\$ 21.475.400	\$ 39.650	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 152.500	\$ 244.000	\$ 366.000	\$ 396.500
Activos circulantes	\$ 21.454.050	\$ 21.463.200	\$ 21.475.400	\$ 39.650	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 152.500	\$ 244.000	\$ 366.000	\$ 396.500
C*C		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 3.050	\$ 12.200	\$ 24.400	\$ 39.650	\$ 91.500	\$ 91.500	\$ 152.500	\$ 244.000	\$ 366.000	\$ 396.500
Crédito IVA inversiones	\$ 21.451.000	\$ 21.451.000	\$ 21.451.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivos circulantes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
C*P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

G. Utilidades Retenidas

ITEM	0Y	1Q	2Q	3Q	4Q	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y
Balance inicial de utilidades retenidas		\$ 0	-\$ 17.907.150	-\$ 34.050.750	-\$ 47.842.950	\$ 0	-\$ 58.695.900	-\$ 62.133.900	-\$ 31.620.900	\$ 36.896.516
Más: Utilidades netas		-\$ 17.907.150	-\$ 16.143.600	-\$ 13.792.200	-\$ 10.852.950	-\$ 58.695.900	-\$ 3.438.000	\$ 43.590.000	\$ 97.882.023	\$ 172.796.040
Menos: Dividendos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 13.077.000	\$ 29.364.607	\$ 51.838.812
Balance final de utilidades retenidas		-\$ 17.907.150	-\$ 34.050.750	-\$ 47.842.950	-\$ 58.695.900	-\$ 58.695.900	-\$ 62.133.900	-\$ 31.620.900	\$ 36.896.516	\$ 157.853.744

H. Cálculo tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza la ecuación del modelo de CAPM:

$$\rho = r_f + [E(R_m) - r_f] \cdot \beta_p^{SD}$$

Donde:

ρ = Rentabilidad esperada

r_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rentabilidad de mercado

$E(R_m) - r_f$ = Premio por riesgo de mercado

β_p^{SD} = Beta patrimonial sin deuda

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizaron los siguientes valores:

$$r_f = 6.31\%$$

$$R_m = 20\%$$

$$E(R_m) - r_f = 13.7\%$$

$$\beta_p^{SD} = 0.91$$

En donde reemplazando valores en ecuación del modelo de CAPM:

$$\rho = 0.0631 + [0.2 - 0.0631] \cdot 0.91$$

$$\rho = 18.76\%$$

Licitación de Bonos del Banco Central de Chile en Pesos-10 años (19-Mayo-2011):

$$r_f = 6.31\%$$

Promedio Calculado con datos históricos del IPSA:

$$R_m = 20\%$$

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html:

$$\beta_p^{SD} = 0.91$$