



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO EN EL RUBRO DE
INSTRUMENTOS MUSICALES Y EQUIPAMIENTO DE AUDIO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

JOSEY ARMANDO AVILÉS ESPINOZA

PROFESOR GUÍA

JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

DANIEL ESPARZA CARRASCO

MARIO SUAZO FUENTEALBA

SANTIAGO CHILE

2023

RESUMEN

Este trabajo de tesis del programa MBA Part Time versión 2021, aborda el desafío de generar una nueva empresa en el rubro de la venta de instrumentos musicales y equipamiento de audio, con un desarrollo proyectado a 6 años, resultando con VAN de \$23.948.629 y TIR de 21,4%, evaluado a una Tdcto de 18,47% que refleja el contexto económico actual.

A nivel internacional, la comercialización de instrumentos musicales y equipamiento sonoro reportó el año 2021 ingresos por sobre los MM USD 7.100, generando más de 24.000 puestos de trabajo considerando sólo el top 200 de “retailers” del mundo con presencia en 46 países diferentes, sin incluir a EE. UU. que por sí solo obtuvo ingresos por más de MM USD 737.

El mercado nacional por su parte, ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, con un 19,9% más de ingresos el 2021 respecto del 2020, alcanzando ingresos por MM USD 71,8. Si bien se observa atomizado, solo 5 actores destacan, siendo *Audiomusica* el más relevante con un 64% de participación y con ingresos que bordearon los MM USD 44,9 en 2021 [1]. Se observa poca innovación en la forma de llegar a los clientes, salvo por el impulso de la venta online en los últimos años.

Un análisis del entorno identifica el know-how y la relación con proveedores como factores clave para abordar el nuevo negocio. Asimismo, el contexto económico actual deriva en puntos de atención relevantes, mientras que el contexto político atenuó su relevancia con los resultados del plebiscito de salida del proceso constituyente de septiembre 2022.

El Análisis del Cliente desarrollado por medio de entrevistas y una encuesta respondida por más de 300 personas, permite identificar 3 perfiles de clientes potenciales: Indirectos, Principiantes y Aficionados, que luego son la base para desarrollar el plan de marketing que deriva en una propuesta de valor que se despliega en un modelo de negocios y estrategia para la nueva empresa que busca centrar su operación en torno al cliente.

Se establece así un plan de implementación en tres fases que se proyectan a 6 años, iniciando con un modelo tipo “darkstore” para luego establecer una primera tienda física al tercer año (fase 2), y posteriormente en la fase 3 desarrollar una línea de innovación con nuevos productos de fabricación propia, así como la introducción de una marca propia de instrumentos musicales bajo fabricación OEM en China.

Un análisis de sensibilidad respecto de las condiciones de financiamiento permite concluir que existe potencial para el desarrollo del negocio de forma rentable, no obstante, lo poco favorable del contexto económico actual, hacen recomendable postergar su implementación.

DEDICATORIA

*A mi amada esposa **Scillita** y a mis amadas hijas **Camila** y **Agustina***

AGRADECIMIENTOS

*Agradecido de Dios por darme el privilegio de estudiar este MBA, el #1 de Chile!
Dios es bueno!*

*Agradecido de mi amada esposa y mis amadas hijas por su apoyo y comprensión... por
tantos “no puedo, tengo que estudiar”.*

*A mis padres, porque en su tiempo supieron sembrar y hoy pueden ver también el fruto
de su entrega.*

*A todos quienes me apoyaron con palabras de aliento y con su tiempo para contribuir
a este trabajo.*

Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de contenidos	iv
Indice de tablas	vii
Indice de figuras	viii
1. Introducción.	1
2. Descripción del tema a abordar.	1
2.1 Motivación	1
2.2 Preguntas Claves.....	1
3. Objetivo General, Específicos y Factores Críticos de Éxito (FCE)	2
3.1 Objetivos Específicos	2
3.2 Factores Críticos de Éxito (FCE)	3
4. Marco Conceptual y Metodología	3
5. Descripción del Mercado y Tendencias de la Industria	5
5.1 Mercado Internacional	5
5.1.1 <i>La industria de la música: un marco de referencia</i>	5
5.1.2 <i>Venta de instrumentos musicales y refuerzo sonoro</i>	7
5.2 Mercado Nacional.....	8
5.3 Algunos Datos Relevantes	10
5.4 Tendencias en la industria a nivel local	11
5.5 Conclusiones Preliminares	12
6. Análisis del Entorno	13
6.1 Análisis del Microentorno.....	13
6.1.1 <i>Proveedores y su poder de negociación</i>	13
6.1.2 <i>Productos y Servicios sustitutos en el mercado.</i>	14
6.1.3 <i>Compradores y su poder de negociación</i>	14
6.1.4 <i>Rivalidad entre competidores existentes.</i>	15
6.1.5 <i>Barreras de entrada y salida.</i>	15
6.2 Análisis del Macroentorno.....	16
6.2.1 <i>Breve análisis PEST</i>	16
7. Análisis del Cliente	19
7.1 Entrevista a clientes.....	20
7.2 Encuesta a clientes.....	23
7.3 Perfil Básico	24
7.4 “Cliente Potencial Directo”	25
7.4.1 <i>Perfil base</i>	25
7.4.2 <i>Hábitos Musicales</i>	26
7.4.3 <i>Experiencia del Cliente</i>	30
7.4.4 <i>Posicionamiento de la Competencia (tiendas existentes)</i>	32
7.4.5 <i>Productos y preferencias</i>	33

7.4.6	<i>Características Demográficas</i>	37
7.5	“Cliente Potencial Indirecto”	38
7.5.1	<i>Preferencias y Disposición a Pagar</i>	39
7.5.2	<i>Características demográficas.</i>	42
7.6	Ocasiones de consumo.....	43
7.7	Perfil preliminar de clientes	43
8.	Plan de Marketing	44
8.1	Estrategia de Marketing.....	44
8.2	Segmentación y Targeting	45
8.2.1	<i>Segmentación geográfica</i>	45
8.2.2	<i>Segmentación sociocultural</i>	45
8.2.3	<i>Segmentación socioeconómica</i>	46
8.2.4	<i>Targeting</i>	47
8.3	Despliegue táctico (Marketing Mix)	48
8.3.1	<i>Plaza</i>	48
8.3.2	<i>Productos y Precio</i>	52
8.3.3	<i>Promoción</i>	55
9.	Modelo de Negocios	58
9.1	Estrategia de implementación.....	59
9.2	Estrategia Operacional	63
10.	Diseño Organizacional	66
10.1	Propósito.....	68
10.2	Visión	68
10.3	Misión	68
10.4	Valores	69
10.5	Perfil transversal.....	69
10.6	Formación.....	70
10.7	Estructura Organizacional.....	70
11.	Evaluación Económica	73
11.1	Inversiones.....	73
11.2	Plan de Promoción.....	73
11.3	Remuneraciones	74
11.4	Financiamiento	76
11.5	Estimación de demanda e ingresos	76
11.6	Costos.....	77
11.7	Flujo de caja.....	78
11.7.1	<i>Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno</i>	79
11.7.2	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	79
12.	Conclusión General	81
13.	Bibliografía	82
ANEXO A:	Metodología entrevistas a clientes	84
ANEXO B:	Metodología encuestas y detalle de preguntas	86
ANEXO C:	Benchmark precios disponibles en mercado local	112
ANEXO D:	Levantamiento propuesta de valor actores relevantes del mercado ...	114

ANEXO E: Detalle primeros 2 años del Flujo de Caja.	117
ANEXO F: Detalle inversiones para la implementación del negocio.....	118
ANEXO G: Levantamiento de Empresas del Rubro	122
ANEXO H: Datalle de la participación de mercado en el ámbito nacional.	124

INDICE DE TABLAS

Tabla 5-1 Participación en ventas del mercado nacional. Fuente [1].....	10
Tabla 11-1 Total remuneraciones anuales proyectadas a 6 años.	74
Tabla 11-2 Detalle remuneraciones mensuales según cargo.	75
Tabla 11-3 Proyección de Ingresos. La fila superior muestra los ingresos asociados al Cliente Directo. La fila inferior muestra los ingresos asociados a Clientes Indirectos. Finalmente, la última fila muestra la suma de ambas.	77
Tabla 11-4 Costos variables proyectados a 6 años.	77
Tabla 11-5 Proyección de costos fijos anualizados a 6 años.	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 5-1. Actividades consideradas como parte de la industria de la música en “The Economic Impact of Music in Europe” [1].	5
Figura 5-2 Ganancias por exportaciones de la industria desde la EU27 y UK hacia otros países. .	6
Figura 5-3 Ganancias de la industria de producción musical 1999 - 2021 (Billones de USD). Fuente [2].	6
Figura 5-4 Izquierda: Algunos datos relevantes (+18,5% crecimiento del mercado - +24,3% crecimiento de ganancias en formato streaming - 523 millones de cuentas de usuario pagadas). / Derecha: Distribución de ganancias según subsegmento de la industria.	7
Figura 5-5 Gráfico del total de importaciones del rubro en Chile, últimos 10 años. Valor CIF en MM USD. Fuente: elaboración propia en base a datos de importaciones publicados por el Servicio Nacional de Aduanas en el sitio www.datos.gob.cl .	11
Figura 7-1 Estructura de encuesta (elaboración propia).	24
Figura 7-2 Resultados pregunta 1 Perfil Base: ¿Cuál de las siguientes alternativas mejor define tu relación con la música y los instrumentos musicales?	24
Figura 7-3 Resultados pregunta ¿Qué te motiva a tocar instrumentos, cantar o ser especialista en sonido? Trata de sintetizar en uno o varios conceptos.	25
Figura 7-4 Resultado pregunta ¿A qué edad comenzaste en la música?	25
Figura 7-5 Resultados pregunta ¿Qué instrumento(s) tocas? (puede ser más de uno), versus la intensidad de uso del instrumento – ¿Con qué frecuencia practicas o interpretas en promedio?	26
Figura 7-6 Análisis de la cantidad de instrumentos que saben tocar los entrevistados. Gráfico de la izquierda muestra la cantidad de personas según cantidad de instrumentos que declaran saber tocar. Gráfico de la derecha muestra cómo se relaciona esto con la trayectoria que poseen desde sus inicios en la música.	27
Figura 7-7 Relación entre el perfil base de clientes directos y la frecuencia de uso de su(s) instrumento(s).	28
Figura 7-8 Relación entre el perfil base de clientes directos y el nivel de gasto en instrumentos en los últimos 2 o 3 años.	28
Figura 7-9 Relación entre la trayectoria en años de los entrevistados que tocan algún instrumento y el gasto en instrumentos de los últimos 2 o 3 años. Gráfico superior muestra detalle según rango de gasto. Gráfico inferior muestra porcentaje de entrevistados que han gastado más de \$300.000 en los últimos 2 o 3 años según trayectoria.	29
Figura 7-10 Resultados pregunta ¿Cómo valoras los siguientes aspectos en el caso de una TIENDA DE INSTRUMENTOS MUSICALES Y AUDIO? . Gráfico superior muestra la evaluación general. Gráfico “word cloud” inferior, muestra el detalle de la opción “Otro”	30
Figura 7-11 Resultados pregunta: Según el tipo de producto, indica tu preferencia para comprar.	31

Figura 7-12 Resultado pregunta: Por favor nombra algunas de las tiendas de instrumentos musicales en que has comprado o conoces. Gráfico 1 muestra el Top of Mind, la primera casilla disponible para nombrar una tienda, luego siguen la casilla 2 y 3.	32
Figura 7-13 Resultado pregunta: ¿Qué crees que hace falta en las tiendas de instrumentos musicales en Chile para mejorar tu experiencia de compra?	32
Figura 7-14 Resultados preguntas: ¿Has tenido algún problema o mala experiencia comprando en alguna tienda de instrumentos musicales? (izquierda) y Por favor indica brevemente qué ocurrió (“Word cloud” a la derecha).	33
Figura 7-15 Resultados pregunta ¿Cómo valoras los siguientes aspectos al comprar un instrumento musical o equipamiento de audio?.....	34
Figura 7-16 Resultado pregunta ¿Cuáles serían posibles motivos para la compra de tu próximo instrumento o equipamiento?.....	35
Figura 7-17 Resultado pregunta ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu próximo instrumento? Considerando tus preferencias de la pregunta anterior.....	35
Figura 7-18 Resultado pregunta Si estuviese a la venta un instrumento personalizado ¿Qué opciones te parecerían importantes para influir en tu decisión de compra?	36
Figura 7-19 Resultado pregunta ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por un producto PERSONALIZADO como los anteriores respecto del precio base sin upgrades?	37
Figura 7-20 Relación entre la intensidad de uso del instrumento y la disposición a pagar por un producto personalizad.....	37
Figura 7-21 Resultado preguntas: (Izquierda) Por favor indique el rango de su edad. (Derecha) Indique su género.....	38
Figura 7-22 Resultados pregunta: Por favor indique su nivel de ingresos mensuales promedio. Recuadro A: ¿Es la música tu fuente principal de ingresos?	38
Figura 7-23 Resultados referentes a lugar de residencia. Región y Comuna.....	38
Figura 7-24 Resultados pregunta: ¿Regalaría un instrumento musical o producto relacionado a algún amigo, familiar u otra persona cercana? (producto relacionado: accesorios, equipamiento de audio, etc.).....	39
Figura 7-25 Resultado pregunta: ¿Cómo serían tus prioridades para comprar como regalo? Selecciona los 3 criterios más importantes para ti . Marca al menos una opción	39
Figura 7-26 Resultado pregunta: ¿Cuáles podrían ser motivaciones para regalar un instrumento o equipo de audio? Puedes escoger más de una opción.....	40
Figura 7-27 Resultados pregunta: ¿Qué tipo de producto regalarías? Puedes seleccionar más de 1. En la parte superior, A - Imagen referencial presentada para la opción “Kit de audio”. B – Imagen referencial presentada para la opción “Kit instrumento con accesorios”.....	40
Figura 7-28 Disposición a pagar según tipo de producto (preguntas ¿Qué tipo de producto regalarías? y ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en el regalo?).....	41

Figura 7-29 Resultado pregunta ¿Por qué no regalaría un instrumento musical? Marque sólo 1 opción.....	41
Figura 7-30 Resultado preguntas: (Izquierda) Por favor indique el rango de su edad. (Derecha) Indique su género.....	42
Figura 7-31 Resultado pregunta: Por favor indique su nivel de ingresos mensuales promedio...	42
Figura 7-32 Resultados referentes a lugar de residencia. Región y Comuna.....	42
Figura 7-33 Ocasiones de consumo para instrumentos musicales y equipamiento de audio. Fuente: elaboración propia.	43
Figura 7-34 Diagrama conceptual que representa los perfiles de clientes preliminarmente identificados en las entrevista y resultados de encuesta. Fuente: elaboración propia.	43
Figura 8-1 Características que representativas para respaldar la selección de la RM como ubicación geográfica para el nuevo negocio. Elaboración propia en base a datos de INE y SCD [22] [24] [25] [20].	45
Figura 8-2 Extracto estudio “Chilenografía – Señales 2023” [26].....	46
Figura 8-3 Identificación grupos socioeconómicos objetivo. Acá características de ingreso y porcentaje de hogares de cada nivel. Fuente: ESTILOS DE VIDA de los grupos socioeconómicos DE CHILE GfK [27]	47
Figura 8-4 Targeting de clientes para el nuevo negocio.....	47
Figura 8-5 Maqueta conceptual sitio web, sección guitarras eléctricas, perfil cliente Principiante. Elaboración propia. Imágenes de Pinterest.com.	49
Figura 8-6 Maqueta conceptual selección de producto personalizado (Fase 3 de implementación del negocio). Fuente: Elaboración propia. Imágenes de Pinterest.com.	49
Figura 8-7 Imágenes ejemplo de líneas de diseño para la ambientación de la tienda. Fuente: Pinterest.com	50
Figura 8-8 Layout conceptual de la tienda. A la derecha, imágenes referenciales de las cabinas insonorizadas para la prueba de instrumentos.....	51
Figura 8-9 Proyección habitantes comuna de Huechuraba y consolidado con las comunas de Recoleta y Conchalí.	51
Figura 8-10 Distribución de los nuevos grupos socioeconómicos predominantes por manzana en el Gran Santiago. En recuadro se indica zona del mapa y los grupos de interés. Fuente: ESTILOS DE VIDA de los grupos socioeconómicos DE CHILE GfK [27]..	52
Figura 8-11 Modelo conceptual para el diseño del catálogo de productos. Izquierda, se describe el enfoque en torno al perfil del cliente para construir el tipo de productos. Derecha, se ejemplifica cómo se construye una arborización de cada producto principal (instrumento), acompañando de los productos complementarios (accesorios, repuestos, equipamiento, etc.).....	53
Figura 8-12 Catálogo base de productos para Cliente Indirecto.	53
Figura 8-13 Catálogo base de productos para cliente Principiante.....	54
Figura 8-14 Catálogo base de productos para cliente Aficionado.	54

Figura 8-15 Referencia de las líneas de diseño y estilo de la guitarra eléctrica de corte premium personalizada y bajo marca propia.	55
Figura 8-16 Maqueta APP para gestión y marketing directo de miembros de la comunidad. Fuente: elaboración propia.	56
Figura 8-17 Plan promocional proyectado según cada etapa de implementación del negocio.	57
Figura 9-1 Propuesta de valor del nuevo negocio.....	58
Figura 9-2 Plan de implementación para el nuevo negocio.....	59
Figura 9-3 Cadena de Suministro del nuevo negocio. Se hace referencia la fase en la cual se “activan” algunas etapas o procesos de la cadena acorde con las fases de implementación. Fuente: elaboración propia.	63
Figura 9-4 Referencia de ubicación sucursal de minibodegas akiKB de Pedro Fontova (imagen izquierda). Imágenes referenciales de minibodegas (derecha). Fuente: Google.maps y www.akikb.cl	64
Figura 10-1 Recapitulación resultados de la encuesta a clientes que reflejan los ámbitos de mayor interés para los futuros clientes del negocio. Superior izquierda: aspectos más valorados de una tienda. Superior derecha: valoración de características de los productos. Abajo: motivaciones.....	67
Figura 10-2 Propuesta de valor del nuevo negocio.	68
Figura 10-3 Estructura organizacional definida para el negocio.	71
Figura 11-1 Plan de inversiones según la fase de implementación.....	73
Figura 11-2 Plan de promoción para la implementación del negocio.	73
Figura 11-3 Detalle del plan de financiamiento para el nuevo negocio.....	76
Figura 11-4 Flujo de caja del nuevo negocio proyectado a 8 años.....	78
Figura 11-5 Evolución de VAN y TIR por efecto de mejores condiciones de financiamiento (menor tasa) y una tasa de descuento menos exigente para el proyecto. (* Crédito cubre el 50% del monto de inversión con una disminución paulatina de las tasas de interés).	80
Figura 11-6 Evolución de VAN y TIR a medida que la tasa de descuento se hace menos exigente, reflejo de un mejor contexto económico, no obstante en un escenario en que no sea posible acceder a créditos para financiar el proyecto.	80

1. Introducción.

Desde que tengo uso de razón, he sido un aficionado a la música, en mi caso particular a la música cristiana, la cual me ha acompañado desde niño. Sin llegar a ser un prodigio en su interpretación, disfruto de cada domingo de iglesia o en casa, cantando con mi guitarra junto a mi familia. No es de extrañar entonces que desde ya varios años, de la mano de mi formación profesional y el “bichito” del emprendimiento, he tenido en mente la inquietud de desarrollar un emprendimiento en torno a esta afición. Es con esta premisa que se presenta la oportunidad de desarrollar esta inquietud durante el proceso de Tesis de este magíster, de tal forma de generar la mejor estrategia para iniciar el negocio.

Por cierto, a la luz del conocimiento que he ido adquiriendo al avanzar en este programa de estudios, el desafío de este emprendimiento va de la mano con la comprensión rubro, las condiciones que enmarcan esta industria, y por su puesto llegar a comprender qué necesidades existen en los clientes actuales y potenciales, de tal forma de encontrar las oportunidades que permitan establecer un modelo de negocio que pueda llegar a ser exitoso y sostenible. Entender la industria, los clientes y los factores críticos de éxito para este emprendimiento son parte de los objetivos iniciales del trabajo de tesis, con lo cual se espera identificar el atractivo de la industria, actual y potencial, para luego identificar el segmento objetivo de clientes y la propuesta de valor del negocio en términos de productos y/o servicios.

Una vez establecido lo anterior, será posible desarrollar el modelo de negocios para el emprendimiento por medio de un plan estratégico, un plan de marketing, un plan de operaciones, entre otros aspectos requeridos, y cerrar con una proyección del flujo de caja del nuevo negocio para su evaluación económica.

2. Descripción del tema a abordar.

2.1 Motivación

La motivación para realizar este trabajo de Tesis radica en la inquietud de muchos años de desarrollar un emprendimiento en el rubro de la venta de instrumentos musicales y equipamiento de audio, determinando un modelo de negocios atractivo y con una estrategia ad-hoc que permita posicionar la empresa dentro del rubro con una mirada de mediano plazo. Para esto primero se profundizará un poco más en la comprensión de la industria y sus actores relevantes que permitan determinar de buena manera el atractivo de la industria, actual y potencial. Asimismo, se trabajará en el conocimiento de los clientes, identificando los aspectos de interés que permitan establecer una propuesta de valor que se pueda desarrollar en términos de productos y/o servicios con un sello diferenciador dentro del rubro.

2.2 Preguntas Claves

Segmento de Clientes: ¿Quiénes serían los futuros clientes? ¿Qué necesidades existen en los clientes? ¿Hay necesidades actualmente no satisfechas en el rubro? ¿Cuál sería una segmentación adecuada que permita identificar clientes actuales y potenciales? ¿Qué productos y servicios tienen mayor preferencia? ¿Existe algún nicho que tenga potencial de desarrollo?

Modelo de Negocio: ¿Existe algún modelo de negocio a nivel internacional que podría ser implementado en Chile de forma exitosa? ¿Un Marketplace especializado sería una posible brecha que cubrir en el mercado nacional? ¿Existe opción para un negocio de tipo B2B? ¿Es el modelo de tienda tipo “darkstore¹” una opción viable para el rubro? ¿Cuáles son los “drivers estratégicos²” del rubro e interesantes para identificar oportunidades de negocio?

Propuesta de Valor: ¿Qué beneficio esperan los clientes de un nuevo actor en el rubro? ¿Qué se puede entregar que marque una diferencia respecto de otros actores? ¿Qué ventajas competitivas se podrían desarrollar? ¿Cuáles serían los factores claves en la experiencia de clientes que se deben considerar? ¿Cuál es el mix de servicios o productos adecuado para el negocio?

Actividades y Recursos Claves: ¿Qué actividades son críticas para el modelo de negocios a implementar? ¿Qué actividades pueden ser externalizadas? ¿Cuánto stock es necesario? ¿Es necesario tener una tienda física? ¿Dado el tipo de productos, es necesario adquirir bodegas especiales o es factible arrendar? ¿Cuánto es la inversión mínima requerida? ¿Cuánto es el capital de trabajo requerido?

Socios estratégicos: ¿Quiénes serían los socios estratégicos para el desarrollo del negocio? ¿Qué aspectos legales deben ser salvaguardados en la relación con proveedores?

Estructura de Costos e Ingresos: ¿Qué estructura de costos es óptima para el negocio? ¿Cuáles serán las fuentes de ingreso del negocio? ¿Cuáles son las proyecciones de ingreso esperadas durante los primeros 5 años? ¿Qué factores externos podrían influir en los ingresos del negocio? ¿Cómo podría afectar al negocio el escenario económico nacional e internacional?

3. Objetivo General, Específicos y Factores Críticos de Éxito (FCE)

Diseño de una nueva empresa en el rubro de la venta de instrumentos musicales y equipamiento de audio con un horizonte de desarrollo de 6 años con rentabilidad positiva.

3.1 Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades de negocio que se presentan en el rubro a partir del estudio de mercado.
- Conocer al cliente, levantando el o los perfiles de interés para capturar valor y generar el posicionamiento de la nueva empresa.
- Establecer una estrategia para la implementación de la empresa, su ingreso al mercado, posicionamiento y desarrollo de forma rentable.
- Concretar el diseño táctico de la empresa con un buen balance eficiencia y eficacia para lograr la rentabilidad del negocio.

¹ Modelo de negocio en que no se cuenta con tiendas físicas para la atención de clientes. Todas las operaciones de venta son por medio de una tienda virtual.

² Etapas o actores relevantes dentro de la cadena de valor de la industria o empresa, con impacto directo en el precio de venta de productos o servicios.

- Definir condiciones y estructura financiera para la puesta en marcha del negocio y su desarrollo rentable.

3.2 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Para lograr el desarrollo de este nuevo negocio se consideran los siguientes factores claves de éxito:

Clientes: Tener una comprensión de lo que buscan los clientes, sus preferencias y determinar si existen necesidades o expectativas que actualmente no son satisfechas por los actores presentes en la industria, es determinante para identificar las oportunidades a desarrollar en el negocio. Luego, identificar junto a éstas, las variables relevantes para la experiencia del cliente y conocer qué actividades complementarias (servicios o acciones de marketing) pueden ser elementos diferenciadores que capturen la fidelidad de los clientes, es determinante para el crecimiento del negocio y lograr un posicionamiento en la industria.

Propuesta de Valor: A partir del conocimiento de los clientes, será posible establecer qué elementos deben constituir la propuesta de valor de la nueva empresa, de tal forma que se genere la reciprocidad entre el beneficio que perciba el cliente y el retorno proveniente de capturar la mejor disposición a pagar para generar un negocio rentable.

Innovación. De la mano de la propuesta de valor, será clave establecer elementos diferenciadores dentro del mercado, por lo que la innovación es una fuerte componente demandada por este proyecto para concretar un negocio que sea competitivo y tenga ventajas por sobre el resto de los actores del mercado.

Modelo de Negocio. Una vez establecida la propuesta de valor, será clave establecer el modelo de negocios que se implementará en la nueva empresa, para luego diseñar de forma consistente la cadena de distribución, canales de venta, procesos operacionales y otros componentes para la gestión exitosa del negocio.

Productos, Proveedores y Logística. Salvo alguna excepción, el total de los productos serán fabricados en el extranjero, por lo que será crítico establecer los socios estratégicos, tiempos y condiciones de compra/distribución, restricciones y aranceles de importación, entre otros elementos que permitan hacer una cadena de distribución balanceada entre eficiencia y eficacia.

Finanzas. Particularmente para este caso, al tratarse de un nuevo negocio, será crítico establecer un plan financiero para la empresa, procurando una optimización de los recursos y establecer la inversión inicial para dar la partida al negocio, logrando una proyección de desarrollo rentable.

4. Marco Conceptual y Metodología

Para el desarrollo del plan de negocios de la nueva empresa, se establece el siguiente marco conceptual para abordar de la mejor manera posible los factores críticos de éxito para el negocio.

Análisis del entorno

Cinco fuerzas de Porter. Se realiza un análisis del mercado con un enfoque en el microentorno de la industria a nivel local para determinar cuál es su atractivo. Se

identifican también las barreras de entrada y de salida de la industria para tomar en consideración en el diseño del nuevo negocio. (Porter, M., 2008).

Análisis PEST. Se realiza un breve análisis del macroentorno dado el contexto político-social y económico que se desarrolla actualmente a nivel nacional e internacional, buscando elementos que puedan tener algún grado de impacto o influencia en el futuro negocio. (Chapman, 2004).

Cientes

Marketing Estratégico. Tomando como referencia el modelo de Roger J. Best, se desarrolla el trabajo con un enfoque en el cliente y la captura de su lealtad, así como el reconocimiento del mercado potencial, segmentación y fuentes de ventajas competitivas, para en su conjunto establecer los elementos que configuran el Plan de Marketing del nuevo negocio. (Roger J. Best) [2].

Entrevistas/Encuestas. Se realizan entrevistas y encuestas exploratorias tanto a clientes como a actores relevantes del rubro a nivel local, las que constituyen una fuente de información clave para una mejor comprensión del contexto del mercado local, de los clientes, sus características y sus necesidades. En ellas se logra conocer la opinión respecto de los productos y servicios disponibles en el mercado, así como necesidades no satisfechas. También se identifican elementos relevantes para la experiencia de compra o uso de servicios. Finalmente, se logran identificar vetas de interés para la innovación con nuevos productos y servicios.

Análisis Conjunto. Se toma como referencia metodológica para abordar las encuestas con una mirada cuantitativa que ayude a identificar preferencias y características claves de los productos/servicios y explorar/deducir opciones de nuevos productos o servicios. (Dolan, 1990) [3].

Modelo de Negocios y Estrategia

La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. Del análisis del mercado preliminar realizado, se diseña la cadena de valor para el nuevo negocio tomando como referencia la perspectiva desarrollada por M. Porter. (Porter, 1986) [4].

Estrategia de Negocios e Implementación. El diseño del nuevo negocio toma como referencia elementos de Administración Estratégica clásicos que se complementan con enfoques más innovadores como la estrategia del “Océano Azul” (Mauborgne, Renée; Kim, W. Chan, 2004) [5], “Strategies to crack well guarded markets” (Bryce, David J.; Dyer, Jeffrey H., 2007) [6], con un enfoque integral (Hill, Charles W.L.; Jones, Gareth R., 2011) [7].

Estructura y Personas. Una vez se establecen la cadena de valor, los procesos claves, modelo operacional y otros elementos de la empresa, se define la estructura de personal y sus fundamentos para dar soporte a la nueva empresa. Para esto se ha considerado como referencia el *Modelo Socio-Técnico* (Benimelis y Depolo, 2014) y el *Modelo Auditoría Sistema Humano* (Santiago Quijano, 2006) [8].

Evaluación Económica

Evaluación del Proyecto. Finalmente, se genera una proyección de flujo de caja a 6 años para la evaluación financiera desde la perspectiva de un proyecto de inversión, tomando

como referencia metodológica el texto “Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado” de Eduardo Contreras y Christian Diez (2015) [9].

5. Descripción del Mercado y Tendencias de la Industria

5.1 Mercado Internacional

5.1.1 La industria de la música: un marco de referencia.

Si bien el objeto principal de análisis no se asocia a la industria de la música, sí es importante notar que existe una conexión con el rubro de los instrumentos musicales y el refuerzo sonoro, si se considera que el cliente final, potencial comprador de un instrumento musical o de equipamiento para el refuerzo sonoro, es también un actor relevante en la industria, ya sea como consumidor final, como colaborador en el ámbito de la producción o reproducción musical o en definitiva, como un artista que provee contenidos para ella.

En este sentido, y a modo de poner en perspectiva la relación que existe entre ambos mundos, de acuerdo con el reporte de “The Economic Impact of Music in Europe” [10], durante el año 2018 la industria tuvo una contribución de MM€ 81.900 para la Comunidad Europea (EU27) y el Reino Unido, lo que supera el aporte al PIB de 9 de los países miembros y es 1,5 veces el aporte de la industria de fabricación de vino y cerveza. Además, representó MM€ 9.700 en exportaciones de bienes y servicios hacia países fuera de la comunidad. En cuanto a su relevancia en el mercado laboral, la contribución fue de 2.000 millones de empleos. El aporte en impuestos ascendió a MM€ 31.000, equivalente al 19,4% del presupuesto de toda la UE.

Core	Interdependent (and other related services)
Record companies	Musical instrument manufacturing
Music publishers	Musical instrument retail
Recording studios	Music merchandise production and services
Authors/Songwriters	Music merchandise retail
Performers	Music teachers
Artist management	Manufacture of music (consumer) equipment
Collective Management Organisations (CMOs)	Retail of music (consumer) equipment
Radio	Manufacture of studio/recording equipment
Music television	Retail of studio/recording equipment
Digital music services (audio and video)	
Physical music retail	
Live music event production	
Concert venues and festivals (where the primary activity is music)	

Figura 5-1. Actividades consideradas como parte de la industria de la música en “The Economic Impact of Music in Europe” [10].

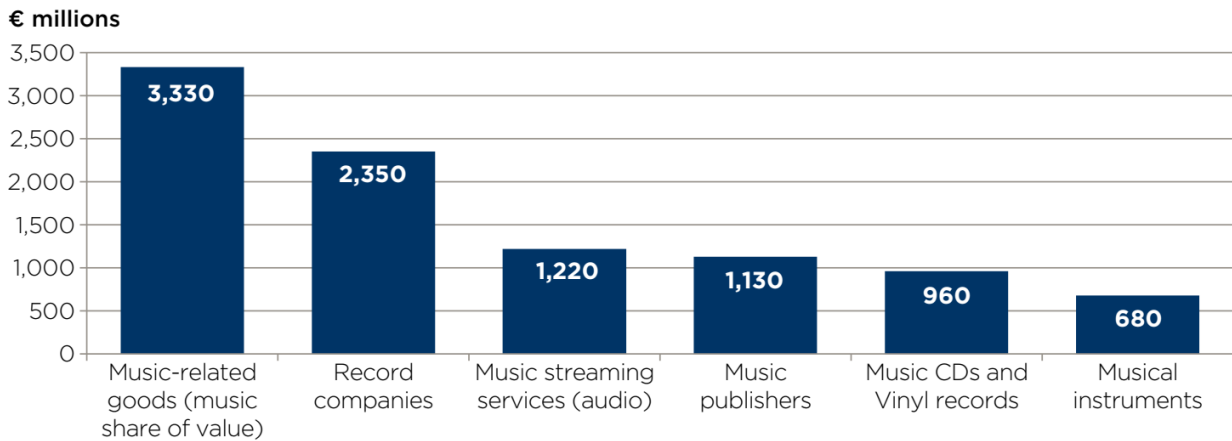


Figura 5-2 Ganancias por exportaciones de la industria desde la EU27 y UK hacia otros países³.

En una perspectiva más global, aunque un tanto más acotado al ámbito de la producción musical, el reporte anual de IFPI⁴ [11] sitúa en MM€ 25.900 las utilidades totales durante el año 2021, lo que representó un incremento del 18,5%, séptimo año consecutivo de crecimiento, valor que refleja un crecimiento transversal de la industria a nivel de las 7 regiones consideradas en el reporte⁵. Asimismo,

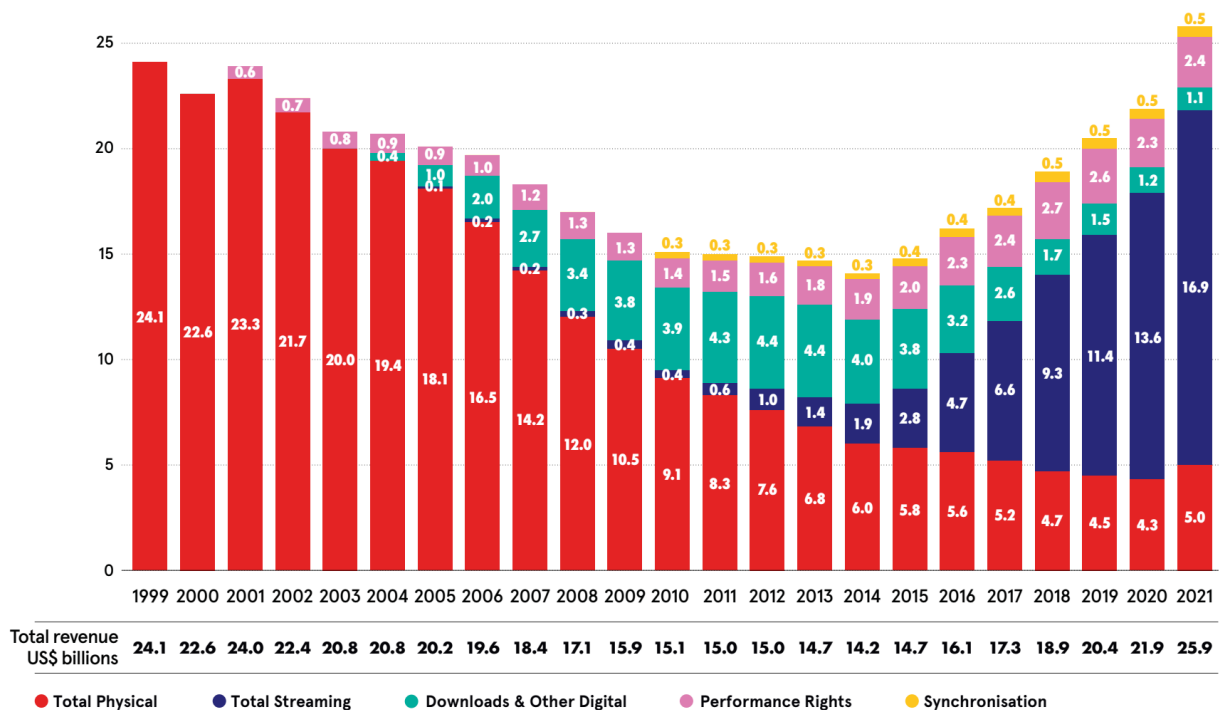


Figura 5-3 Ganancias de la industria de producción musical 1999 - 2021 (Billones de USD). Fuente [11].

³ Fuente: [10] – Eurostat COMEXT, Oxford Economics.

⁴ International Federation of Phonographic Industry.

⁵ Europa (+15,4%), Australasia (+4,1%), Asia (+16,1%), África Sub-Sahara (+9,6%), EEUU y Canadá (+22,0%), Medio Oriente y Norte de África (+35%), Latinoamérica (+31,2%).

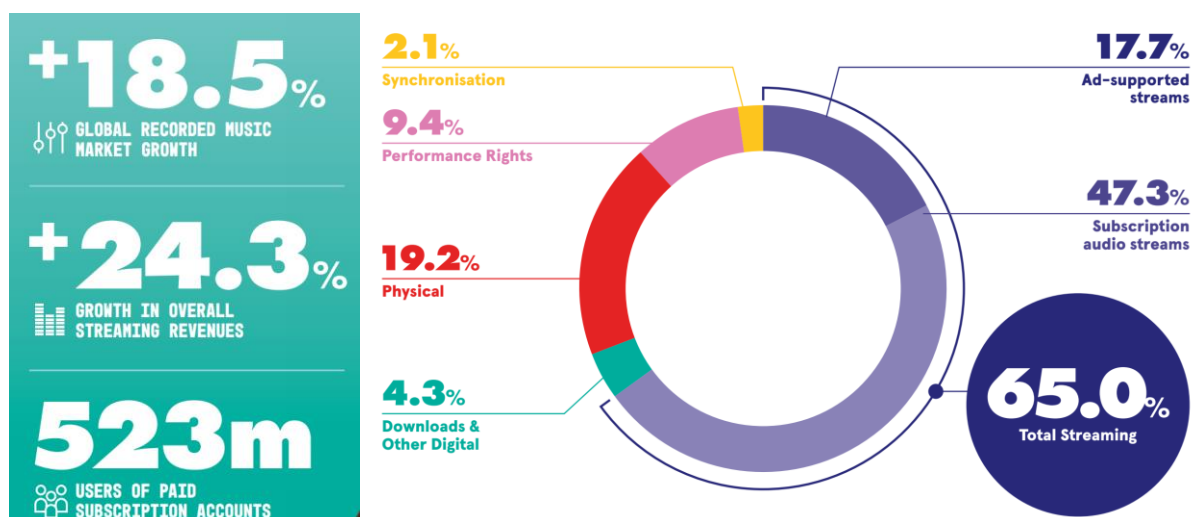


Figura 5-4 Izquierda: Algunos datos relevantes (+18,5% crecimiento del mercado - +24,3% crecimiento de ganancias en formato streaming - 523 millones de cuentas de usuario pagadas). / Derecha: Distribución de ganancias según subsegmento de la industria.

La industria de la música es la que genera la principal necesidad de equipamiento, ya sea de instrumentos musicales o equipos para la grabación, reproducción, y por supuesto, para la puesta en escena de espectáculos en vivo, ya sea a nivel masivo o en entornos más acotados como teatros, cienes y otros ambientes.

En este sentido, es esperable entonces que exista cierto grado de correlación entre ambas industrias, si bien en el alcance del proyecto de tesis no se pretende abordar esto en profundidad, sí se ha considerado relevante tomar algunos datos de la industria que permitan establecer un primer marco referencial en cuanto a tamaño de mercado y tendencias.

5.1.2 Venta de instrumentos musicales y refuerzo sonoro

En lo que respecta al rubro objeto de este análisis, de acuerdo con un levantamiento de información realizado (Ver ANEXO G:), es posible describir los siguientes actores de la industria a nivel internacional.

Fabricantes

Tanto en Europa como en EEUU, se encuentra la mayoría de los fabricantes de instrumentos musicales y equipamiento de audio reconocidos, si bien en algunos casos se ha derivado la fabricación a China, tal como ha ocurrido en otras industrias. También existen fabricantes de origen asiático con mayor o menor reconocimiento a nivel internacional, destacando el caso de China con la aparición de variadas alternativas a bajo costo, si bien de variada calidad y menor prestigio en general.

A nivel de las marcas más reconocidas, éstas han ido siguiendo la tendencia de la industria de la música en términos de generar nuevos productos acorde a las necesidades de artistas y otros actores, a nivel más masivo generan también tendencia dentro de sus consumidores dado el tenor “reputacional” que se presenta en el posicionamiento de marca, en el sentido de la sinergia que se genera usualmente entre ésta y un artista que utiliza sus productos, todo parte de la estrategia de marketing que ha caracterizado a la industria a lo largo de los años. Fenómeno quizás similar a lo que ocurre en el rubro del deporte con las marcas y deportistas destacados que utilizan sus productos. Solo a modo de ilustración, está el caso de las guitarras “Les Paul” de Gibson [12] [13] [14], nombradas

así en honor a Lester William Polsfuss (“*Les Paul*”), reconocido músico de jazz estadounidense, para quien Gibson fabricó una guitarra innovadora para la época, siguiendo sus recomendaciones de ajuste al diseño, logrando un resultado que sentó las bases para un producto que generó una relación comercial por el resto de su vida.

En ese sentido, quizás siguiendo con las similitudes con la industria de artículos deportivos, los fabricantes poseen en general puntos de venta propios, por medio de tiendas de corte más bien exclusivo, ubicadas en el país de origen principalmente, en formato de tiendas físicas y online. No obstante, mantienen abiertos canales de distribución de sus productos por medio de distribuidores a nivel país o internacional (venta B2C y B2B) con o sin representación de marca.

Distribuidores

En general, se encargan de la venta a terceros a nivel más regional, actuando como intermediarios principalmente entre el fabricante y empresas de venta local (B2B). Algunos actúan bajo la condición de representación de marca, en donde ya se genera una relación un tanto más compleja al incluir restricciones legales para el uso de éstas.

Venta al detalle

Probablemente por tamaño de mercado, en el caso de Europa y EE.UU. al menos, existen “grandes” tiendas especializadas⁶ que tienen un formato tipo “retail”⁷, con un sin número de productos, catálogos “enormes”, que ofrecen todo tipo de equipamiento y accesorios en base a “familias” de productos, con diferentes alternativas en cuanto a precio, calidad, estilos y aplicación. Este tipo de tiendas se caracterizan por un esquema de trabajo multicanal, con sitios online bastante elaborados y tiendas atractivas en cuanto a la variedad de productos y tamaño. En general se percibe un cierto enfoque hacia un público especializado o profesional, o a lo menos “educado” en el rubro, ya que no se observa mayor información descriptiva o explicativa del uso o aplicación de los productos.

Sin desmedro de lo mencionado anteriormente, existen también tiendas de tamaño menor con presencia más bien a nivel de país o ciudad, que se dedican a la comercialización al detalle de este tipo de productos, ya sea por medio de tiendas físicas u online.

5.2 Mercado Nacional

En una mirada preliminar del mercado nacional en lo que respecta al rubro de la venta de instrumentos musicales y equipamiento para el refuerzo sonoro, es posible señalar que se presenta como un mercado un tanto atomizado, pues a pesar de ser un mercado comparativamente mucho más pequeño que el europeo o estadounidense, existe una gran variedad de actores dedicados a la comercialización de este tipo de productos, algunos más especializados que otros, con algunos matices respecto de lo observado en el ámbito internacional.

Fabricantes

A nivel nacional, la fabricación de instrumentos musicales o equipamiento de audio está muy acotada al ámbito artesanal. Existe fabricación a nivel de instrumentos folclóricos o

⁶ En ANEXO G: se presenta un listado de tiendas referencial.

⁷ En este caso es preciso señalar que el formato “retail” no es quizás directamente comparable, pero se describe de esta forma en el sentido de tener un alcance más bien masivo, con gran variedad de productos, diferentes marcas, y opciones de financiamiento propios o externos, entre otras similitudes.

de tipo “ancestrales”, propios de las culturas originarias del país a lo largo de su territorio. Para efectos de este estudio, sí es interesante mencionar quizás dos casos particulares. Por un lado, durante los últimos años ha habido un cierto “despertar” de interés por los productos de “autor”, principalmente en el ámbito de guitarras eléctricas, de la mano con la aparición de algunos artesanos o lutieres⁸ relativamente jóvenes que se dedican a la fabricación de guitarras de corte exclusivo, con cierto cuidado por el diseño, la calidad sonora y las terminaciones. Otro desarrollo local interesante es el caso de *Mapuguaquén*, actualmente *Mapu Speakers* [15] [16], parlantes de alta fidelidad fabricados a partir de vasijas de greda en el sur de Chile, proyecto de tipo start-up con ya varios años de desarrollo, con productos de alta gama, con un enfoque ecológico-cultural interesante, no obstante, enfocado en un segmento más bien exclusivo y con una mirada comercial internacional aún en desarrollo. En términos de comercialización, en ambos casos, se enfocan en la venta directa de sus productos, al menos hasta la fecha de este levantamiento, con un nivel de producción más bien bajo, primando la fabricación a pedido.

Distribuidores

A nivel nacional se distinguen empresas que están dedicadas a la importación y distribución de productos, ya sea actuando como intermediarios para la venta al detalle en tiendas de tipo más bien local (B2B), o con venta al detalle directa por medio de tiendas propias (B2C). En algunos casos, concentran la representación de algunas marcas que les otorgan cierta ventaja competitiva al tener el monopolio de la venta de sus productos en Chile.

Importadores directos y venta al detalle

Como ha sido la tónica en el ámbito de la importación y comercialización de productos de origen extranjero transversalmente, en el ámbito de los instrumentos musicales y equipamiento de audio, también se ha generado cada vez mayor independencia de grandes distribuidores, por lo que existen varias tiendas de venta al detalle que realizan la importación de productos de forma directa, obviamente con las condiciones de economías de escala y competitividad que se puedan lograr considerando transacciones en volúmenes más bajos que los distribuidores tradicionales.

Sin desmedro de lo anterior, existen algunas empresas que han logrado un tamaño considerable, con presencia a nivel nacional por medio de locales establecidos y también a través de venta online. También realizan importación y venta directa de los productos, pero tienen una cierta similitud con una venta de “retail” tal como en el caso descrito en el ámbito internacional, pero con una menor escala en cuanto a volúmenes y variedad de productos. Destacan en este caso principalmente 2 empresas: Audiomúsica y Mercury Music. Estas empresas, ambas con varios locales de venta en Santiago y regiones, con opción de compra online, además de un formato de venta muy similar, son las que poseen la mayor participación de mercado⁹.

Importación y venta a pedido

Durante el levantamiento de información, se observó la existencia de quizás un nicho en lo que se refiere al mercado en estudio, el que se asocia a la venta de instrumentos a

⁸ Persona que construye o repara instrumentos musicales de cuerda. En ANEXO G: algunos antecedentes adicionales.

⁹ En la sección siguiente se dan más detalles a este respecto.

pedido, con empresas que se encargan del proceso de importación y logística respectivos. En este caso, se observa una orientación hacia clientes más bien selectos, profesionales del rubro o aficionados, que buscan equipos o instrumentos específicos, no disponibles en el mercado nacional, y que tienen una mayor disposición a pagar por un producto conocido y de alta gama, pero que no pueden conseguir de forma directa o simplemente deciden evitar el riesgo de una importación directa fallida por medios convencionales, por lo que acuden a estos importadores que prestan el servicio completo, quienes finalmente asumen la responsabilidad en la entrega del producto en las condiciones óptimas.

5.3 Algunos Datos Relevantes

Participación de Mercado¹⁰

La participación de mercado de los principales actores en la venta de instrumentos musicales ha tenido ciertos cambios durante los últimos años. Hacia el 2016 y 2017 [17], los actores relevantes eran Audiomúsica (50,1% el 2017) y la Importadora Rourke y Kuscevic S.A. (9,4% el 2017). Datos más recientes dan cuenta de este cambio, tomando fuerza Comercial Music, quien en tan solo 4 años logra posicionarse con una participación de mercado del 22% el 2021, siempre liderando Audiomúsica con un 62%.

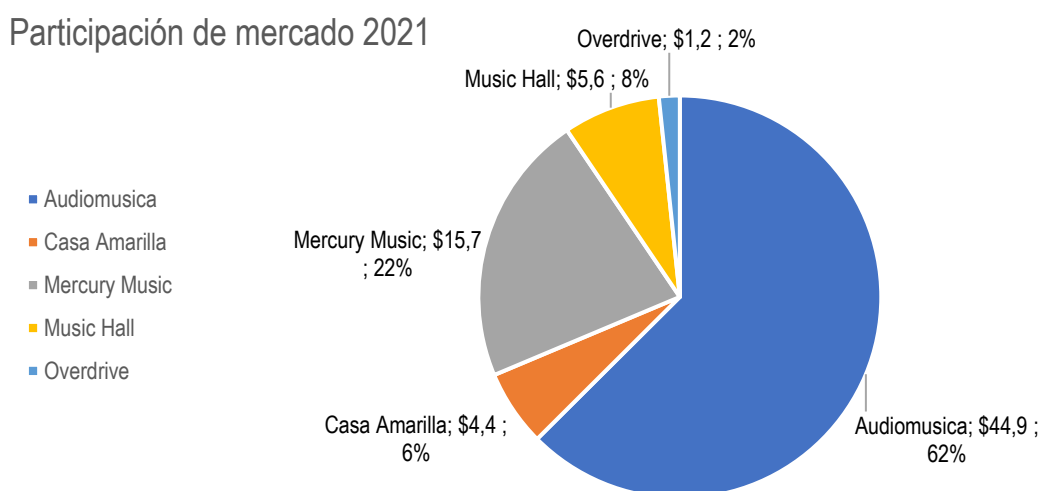


Tabla 5-1 Participación en ventas del mercado nacional. Fuente [1]

Tamaño de la Industria

En términos del tamaño de la industria, cabe señalar que sólo la venta de instrumentos musicales y accesorios alcanzó ingresos por alrededor de MM USD\$ 72 el 2021, lo que representó un crecimiento del 20% respecto del año anterior [1] y esto solo considera los 5 actores más relevantes que poseen ventas anuales por sobre el millón de USD.

Como un antecedente adicional, es posible mencionar la tendencia que ha tenido el total de importaciones asociadas al rubro, según se puede observar en la Figura 5-5.

¹⁰ Mayores detalles en ANEXO H:

Total Importaciones Anuales - Valor CIF [MM USD]

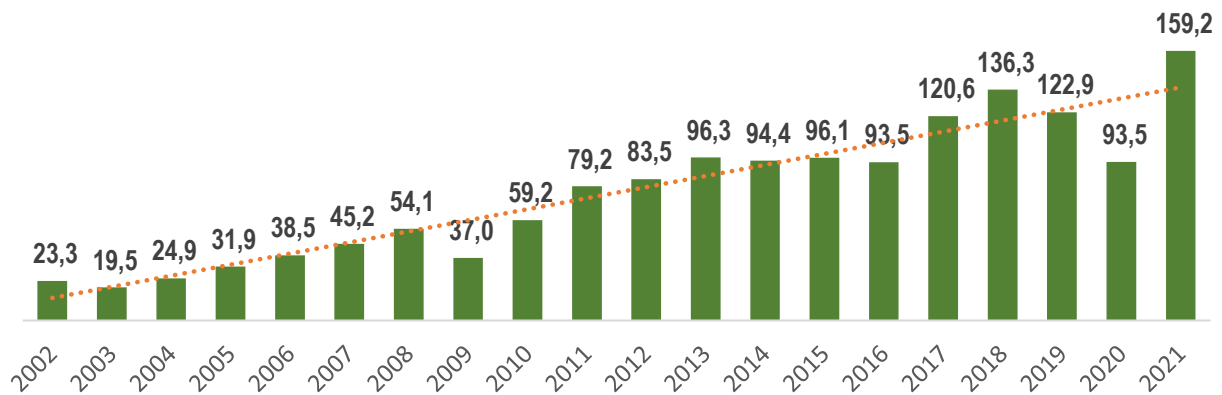


Figura 5-5 Gráfico del total de importaciones del rubro en Chile, últimos 10 años. Valor CIF en MM USD. Fuente: elaboración propia en base a datos de importaciones publicados por el Servicio Nacional de Aduanas en el sitio www.datos.gob.cl.

5.4 Tendencias en la industria a nivel local

Del levantamiento realizado para este estudio, ha sido posible identificar algunos elementos distintivos de la evolución que ha ido teniendo la industria en los últimos años, los que se comentan a continuación.

Venta presencial v/s online

Históricamente, el rubro se ha caracterizado por la presencia de tiendas en formato físico, las que usualmente cuentan con un espacio que permite a los clientes realizar una prueba “in situ” de los instrumentos o equipamiento previo a la compra, con algunos actores ya bastante longevos, como es el caso de “La Casa Amarilla” [18], con 100 años en el mercado nacional. Pocas han sido las variaciones o innovaciones en el formato de venta, salvo en los últimos 10 o 20 años, en que el comercio electrónico irrumpió como una alternativa y que ha tenido su principal crecimiento con ocasión de la pandemia de COVID-19, tal como ha ocurrido en otros rubros. En este contexto, se ha observado una proliferación de actores en el ámbito de la venta en línea, en gran medida concentrados en la Región Metropolitana, pero con rango de entrega a nivel nacional, si bien en su mayoría poco desarrollados y más bien pequeños.

Venta Multicanal y Omnicanalidad

Dentro de la industria, de la mano de la venta online, se ha observado una tendencia hacia la venta de tipo multicanal u omnicanal, si bien la mayoría de los actores están un tanto limitados en cuanto a capacidades para una cadena logística y distribución que demanda este tipo de estrategia, el apoyo en empresas de distribución y acceso a marketplaces han permitido un nivel de implementación creciente. Destaca en este sentido el esfuerzo de Audiomúsica por generar la modernización de su sistema de logística y distribución [19], procurando alcanzar la omnicanalidad en la comercialización de sus productos.

Marketplace

Otra tendencia interesante que se observa en el rubro corresponde al uso de plataformas de tipo *Marketplace*, destacando entre ellas *MercadoLibre*, *Linio*, *Marketplace Ripley* y *Falabella.com*. En este caso, se trata de una venta intermediada por el Marketplace como plataforma complementaria a los sitios web propios, pero otorgando acceso a medios de pago adicionales, apoyo en el delivery y otras ventajas interesantes.

Venta de artículos usados

En este sentido, también se observa el uso de plataformas tipo *Marketplace* un tanto más informales como *Yapo.cl* y *Facebook Marketplace* para la venta de artículos de segunda mano.

5.5 Conclusiones Preliminares

De acuerdo con lo investigado y descrito en la sección anterior, es posible señalar que en el ámbito nacional existe una cantidad importante de empresas que se dedican a la venta de instrumentos musicales y equipamiento de audio para el refuerzo sonoro, no obstante, son pocas las que ha logrado destacar con una participación de mercado relevante.

En general, se observa muy poca innovación en la forma de llegar a los clientes, salvo por la reciente orientación hacia la venta online, en parte forzada por la situación de pandemia COVID19 de los últimos 2 años. No obstante, los sitios web son bastante similares, con variaciones en cuanto al diseño, pero bastante funcionales y básicos en lo que respecta a la experiencia de usuario. En este sentido, quizás el más destacado es el sitio de *Audiomúsica*, el cual denota mayor desarrollo en su sitio web, aunque no al nivel observado en actores internacionales que podrían ser un referente en este caso.

En cuanto a servicios complementarios, no se observa un gran esfuerzo por generar el nexo al momento de la venta de instrumentos. En general, instrumentos de cuerda y algunos otros, requieren un mantenimiento periódico, calibraciones y/o ajustes, no necesariamente fáciles de realizar, aunque sí existen tutoriales y recomendaciones disponibles en internet. Sí se observó la existencia de luthiers y talleres que ofrecen este tipo de servicios, pero poco ligados a la venta de instrumentos (Ver ANEXO G:).

También se observa que los sitios web son poco amigables para el cliente inexperto o novato. En general, sólo se limitan a una cierta clasificación más o menos estandarizada de las familias de productos disponibles, para luego abordar una o dos subcategorías más, para luego listar todo el stock disponible según precio, marca u otro criterio de ordenamiento bastante estándar¹¹. Existe una escasa orientación respecto a la funcionalidad o aplicación de los productos, pocas o nulas referencias de calidad ni se describen recomendaciones acordes con la necesidad, u otra condición que permita una mejor conexión entre la necesidad del cliente principiante o aficionado¹² y el producto adecuado que pueda satisfacerla.

Respecto de las plataformas tipo *marketplace*, no existe mayor especificidad en ellas, por lo que se puede acceder a la compra de una guitarra, tal como a un taladro o a cualquier otro producto del catálogo. Solo se identificó un sitio web orientado específicamente al

¹¹ Lo mismo observado en un sitio de un supermercado, de una tienda de ropa o de herramientas. No se aprecia un esfuerzo por tener un mejor enfoque hacia el cliente y sus particularidades.

¹² Según descrito en la sección **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

rubro¹³, de diseño y características similares en su concepto a MercadoLibre, pero a la fecha sin mayor desarrollo, con un catálogo de productos bastante menor y principalmente asociado a productos usados o de segunda mano.

Por otro lado, es posible observar un crecimiento sostenido del mercado durante los últimos años, quizás potenciado particularmente el año 2021 por la mayor presencia de liquidez y otros factores relacionados con la pandemia COVID19, sin embargo, guardando ciertas consideraciones por el contexto actual de la economía y sus proyecciones, se puede señalar que es un mercado con interesantes proyecciones de crecimiento hacia el futuro. De hecho, según observado en la Figura 5-5 y los datos obtenidos del reporte de Music Trandes [1], el rubro ha experimentado un crecimiento importante y más o menos sostenido durante los últimos 10 años.

6. Análisis del Entorno

6.1 Análisis del Microentorno

6.1.1 Proveedores y su poder de negociación

En general, el poder de negociación de los proveedores se puede considerar ALTO, con ciertos matices, dado que:

- Los productos son fabricados en el extranjero, principalmente en USA, EUROPA y ASIA, lo que ya impone en cierta medida algunas restricciones respecto de una eventual posición de fuerza de la empresa local para negociar condiciones. En este sentido, el mercado nacional es bastante menor comparado con otras regiones del mundo, por lo que, en términos de volúmenes de compra, no es muy amplio el margen de acción para negociar condiciones.
- En el caso de marcas de mayor notoriedad (Fender, Yamaha, etc.), tienden a poner mayor atención en el cuidado de ellas, por lo que se han establecido contratos de representación a nivel local. En este caso, la perspectiva cambia al reducir la escala al tamaño del mercado local, por lo que existe una mejor posición para negociar con estos distribuidores, si bien condicionados por los costos de representación y el cierto nivel de “monopolio” de la marca a nivel local.
- A nivel internacional, el mercado se observa bastante competitivo, con un amplio rango de productos según precio/calidad, lo que permite cierto margen de acción en términos de búsquedas de alternativas con prestaciones similares. Un aspecto importante, es el desarrollo que ha tenido la industria a nivel de fabricantes en China durante las últimas décadas, lo que ha incorporado productos de bajo costo a diferentes rangos de calidad y prestaciones.
- En el caso de proveedores secundarios asociados a servicios de comercio electrónico, opciones de almacenaje, gestión de importaciones, servicios de despacho, entre otros; a nivel local se aprecia un menor poder de negociación, al existir varias alternativas con servicios bastante estandarizados y condiciones similares. Esto quizás potenciado con la proliferación del comercio electrónico por efecto de la

¹³ www.musicapp.cl

pandemia los últimos años, lo que ha permitido una mejora en la disponibilidad, precios y opciones en torno a estos servicios.

6.1.2 Productos y Servicios sustitutos en el mercado.

Dado la gran variedad de productos disponibles en la industria, se puede considerar que la amenaza de productos sustitutos en general es de carácter ALTA. Algunos factores relevantes están dados por:

- Existe un alto nivel de estandarización de los productos, siendo una industria relativamente madura, con un matiz entre lo clásico y la innovación en un mismo ecosistema que confluje instrumentos musicales y marcas clásicos, con elementos que incorporan lo último en tecnología para la reproducción, grabación y *streaming*.
- En cuanto a las empresas que comercializan productos en el rubro a nivel local, es posible mencionar que existe un bajo nivel de diferenciación en cuanto al formato de venta y servicios complementarios.
- En el caso de marcas no exclusivas, existe disponibilidad de productos en varias tiendas, primando diferenciación por precio y condiciones de venta.
- Marcas con representación a nivel local limitan la disponibilidad de productos a sus propias tiendas. En este caso existe sustitución por productos similares.

6.1.3 Compradores y su poder de negociación

En este caso se podría indicar que el poder de negociación de los clientes es más bien MEDIO. Algunas consideraciones al respecto son:

- En el ámbito B2B, en el caso de marcas con representación exclusiva, existen pocas alternativas para el cliente a nivel local, ya que actúan de forma un tanto monopólica, no obstante, dependerá del volumen de compra el cual podría compensar esta condición.
- En cuanto a clientes finales, es importante hacer la distinción para el caso de quienes tienen cierta lealtad hacia marcas más exclusivas o “premium”, en donde la fuerza de negociación es bastante baja, ya que están sujetos a las condiciones impuestas por los representantes locales.
- En un nivel más general, en el rango de productos que poseen características similares, en donde existe mayor grado de competencia entre las diferentes empresas que los comercializan, el poder de negociación del cliente final es mayor, ya que poseen a lo menos más de una alternativa, pudiendo escoger según su conveniencia.
- En el caso de la adquisición de instrumentos de fabricación local, se podría considerar que el escenario se equipara un poco, ya que, al tratarse de productos de tipo exclusivo, a pedido, el fabricante y cliente tienden a equiparar sus fuerzas al negociar las condiciones uno a uno.

6.1.4 Rivalidad entre competidores existentes.

En general se observa que el nivel de rivalidad entre los diferentes competidores del rubro sería MEDIO. Esto en consideración a que:

- Si bien existe un número importante de empresas que se dedican a la venta de instrumentos y equipamiento de audio, las fuerzas competitivas se compensan en cierta medida porque también la demanda de este tipo de productos se ha incrementado durante los últimos años, sumado a una amplia variedad de productos, por lo que el mercado en general ha experimentado un crecimiento de la mano de mayor interés por la interpretación musical y mayor acceso al gasto en hobbies fruto del desarrollo socioeconómico que ha experimentado el país la última década. Esto ha aliviado las tensiones que podrían introducir guerras de precios propias de una industria más fragmentada.
- Los actores relevantes de la industria, si bien logran economías de escala por los volúmenes de venta y un mayor alcance geográfico, también presentan un mayor interés por la venta masiva, con catálogos de productos no exhaustivos que dejan espacio para la introducción de otras marcas, estilos y tipo de productos por parte de terceros
- Por su parte, la aparición de productos de procedencia China ha ampliado el rango de cobertura de necesidades en términos de la relación precio/calidad, logrando ampliar el espectro de posibilidades para los clientes sin necesariamente generar mayores tensiones de precios entre competidores, alcanzando segmentos de menor capacidad de compra respecto de las marcas de mayor reconocimiento y por ende de mayor precio. En ANEXO C: se puede ver una muestra de la variedad de precios existentes que refleja en parte lo acá señalado.

6.1.5 Barreras de entrada y salida.

Barreras de entrada

En general, las que están barreras de entrada que es posible identificar en el rubro están dadas por:

Know-how. Al tratarse principalmente de productos importados, existe un cierto nivel de conocimiento requerido en cuanto a la gestión de transporte, trámites de importación y costos asociados que pueden generar cierta dificultad en un principio, no obstante, existe bastante documentación y medios de información para acceder a este conocimiento. Asimismo, los fabricantes poseen ya cadenas de distribución establecidas que pueden facilitar las gestiones al menos al inicio cuando los volúmenes de productos sean relativamente bajos. Ya al manejar mayores volúmenes, de forma obligada será necesario buscar ahorro en costos por medio de gestiones más sofisticadas para lograr mejores condiciones para el transporte y trámites de importación.

Inversión Inicial. Tomando en consideración el tipo de productos y modelo de negocios que se adopte, en el caso del modelo más tradicional que implica contar con una tienda física, con productos en exhibición, la inversión inicial requerida puede ser relativamente alta. Esto estará directamente relacionado con el tipo de productos que se incluyan, ya que existe un amplio rango de precios y requerimientos para su almacenaje. En algunos casos, hay instrumentos que requieren ciertas condiciones de almacenamiento (humedad y

temperatura) que es necesario mantener bajo cierto control para no afectar su calidad, lo que introducirá costos particulares respecto de otros que no lo requieren. Otro factor determinante de la inversión inicial estaría ligado a la eventual necesidad de contar con un contrato de representación de alguna marca de prestigio, lo que implica condiciones y compromisos de ventas, entre otros aspectos.

Barreras de Salida

En cuanto a barreras de salida, no se observan mayores complejidades, dado que no existen regulaciones que impongan alguna condición especial. En este caso se traducen en el manejo de los stocks y activos, lo que implicaría su liquidación, sumado a los pagos a los acreedores que existan. Quizás un caso particular sería el manejo de cláusulas que puedan tener los contratos de representación de alguna marca, si los hubiese.

Del análisis realizado, es posible desprender algunas primeras conclusiones que luego han servido de referencia para el desarrollo de los análisis posteriores.

- Una oportunidad observada se refiere a la gran variedad de productos disponibles en el mercado, lo que abre posibilidades para atender necesidades menos masivas no cubiertas por los actores relevantes y que pueden ser igualmente importantes de desarrollar.
- De la mano de conseguir el know-how para operar el negocio, será necesario establecer relaciones de colaboración con los proveedores, por lo que será importante tener en cuenta un desarrollo inicial paulatino, procurando bajos niveles de inversión, dado la curva de aprendizaje requerida y el trabajo a realizar para acceder a fabricantes o representantes de productos.
- En términos de la rivalidad existente entre competidores, si bien no se puede negar las tensiones asociadas a precios entre ellos, también esta tensión está más presente a nivel de productos de alcance más masivo, observándose líneas de producto que van hacia una mayor captura de valor por parte de los clientes y que no siendo masivos, poseen menor cantidad de actores interesados en su comercialización.

6.2 Análisis del Macroentorno

6.2.1 Breve análisis PEST

Contexto Político

Sin duda que desde los acontecimientos de octubre de 2019, referidos a los desórdenes generalizados que conformaron el denominado “estallido social” en Chile, el ambiente político y social del país ha estado bastante agitado. Sin considerarse necesario entrar en mayores detalles, uno de los principales factores que ha tenido y puede tener repercusiones en cuanto al desarrollo de un nuevo negocio, se asocia al alto nivel de incertidumbre que se generó luego del pacto social que derivó en el proceso constituyente para establecer una nueva Carta Fundamental. En gran medida esta incertidumbre ha sido atenuada a partir de los resultados del plebiscito del 4 de Septiembre de 2022, en el cual

la propuesta de constitución desarrollada por la convención constitucional mandatada para este fin, no logró avanzar hacia su implementación. De esta forma, para efectos de la industria objeto de estudio, son de interés aquellos aspectos regulatorios que puedan implicar cambios a nivel tributario, o cambios en la relación con la comunidad internacional que podrían modificar las condiciones de intercambio comercial, dado que los productos son en su gran mayoría importados.

Contexto Económico

En este ámbito sí existen varios aspectos a considerar al momento de evaluar el desarrollo del nuevo negocio. A continuación se comentan los más relevantes.

Inflación. Existe actualmente un proceso inflacionario importante, tal como está ocurriendo a nivel internacional por los efectos colaterales de la pandemia COVID-19, no obstante en el caso de Chile influenciado también por el aumento del Gasto durante el 2021 a raíz del aumento inusitado de la liquidez por efecto de las Transferencias directas del Gobierno como medida paliativa de la crisis y el retiro de una parte importante de los ahorros de fondos de pensiones. Según datos del INE, a junio 2022 el IPC anotó una variación acumulada de 7,1%, en la misma línea de lo informado en el último IPoM de junio 2022, la proyección a diciembre 2022 se sitúa “un tanto más abajo del 13%”. Las proyecciones no son del todo alentadoras, con expectativas de incremento en torno al 5% para junio 2023 y 3% a junio 2024. Esto tendrá implicancias a nivel de costos para el desarrollo del nuevo negocio, de la mano con una probable baja en la capacidad de consumo por parte de los potenciales clientes, quienes se verán en la obligación de privilegiar el gasto en bienes de primera necesidad.

Tasa de Interés. Como efecto correlacionado con el proceso inflacionario, las medidas del Banco Central para su control han derivado en un aumento sostenido de la TPM, aumentando los costos de financiamiento y desincentivando la inversión. En julio 2022 se realizó el último ajuste TPM a un 9,75% lo que representa un aumento de 8,25 puntos respecto de septiembre 2021. Dadas las presiones inflacionarias que persisten, aún se espera que continúe en alza en lo que resta del 2022. Esta variable será relevante al momento de definir la inversión inicial, la estructura de financiamiento, y los indicadores de evaluación de viabilidad del proyecto, puesto que el costo oportunidad del capital se mantendrá alto, haciendo más exigente para el negocio la rentabilidad esperada. En este sentido, quizás sea una variable adicional el determinar el mejor momento para desarrollar el negocio.

Tipo de Cambio. Otro factor relevante para el negocio se asocia al Tipo de Cambio, considerando que los productos son importados. En el contexto mundial actual, existe una fuerte apreciación del USD que se arrastra desde prácticamente los últimos 2 años, acentuándose durante este 2022, superando el umbral de \$1000/USD en julio. Esto supondrá una dificultad para estimar y fijar costos por efecto de la alta variabilidad que está experimentando la moneda.

Contexto Sociocultural

En términos de ingreso, durante la última década, el ingreso del hogar promedio se ha incrementado en un 50%, alcanzando los \$916.367¹⁴, siendo la Región Metropolitana la

¹⁴ Según datos disponibles en el sitio web del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, <https://datasocial.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fichaIndicador/552/2>

que concentra la mayor concentración con un promedio de \$1.161.517. Según la última Encuesta de Presupuestos Familiares de 2017 [20], de un 6,5% a 7% del ingreso del hogar se destina a actividades recreativas y culturales, y un 6,5%, lo que en su total implica un potencial 13% a 14% del ingreso relacionado con el rubro del nuevo negocio. Estos indicadores, si bien no permiten visualizar directamente incidencias en el potencial mercado para el nuevo negocio, sí son una buena referencia del espacio existente. Un análisis más ad-hoc será desarrollado en el apartado **7.4.6–Características Demográficas**– como parte del análisis de segmentación de mercado.

Contexto Tecnológico

En este ámbito, solo se considera relevante mencionar que durante los últimos años se ha observado un buen desarrollo de plataformas tecnológicas a nivel local, con una penetración importante del internet en los hogares y el comercio electrónico, potenciados por el contexto pandemia, por lo que existe un buen soporte tecnológico para la implementación del nuevo negocio.

Contexto Ecológico o Medio Ambiental

En este ámbito no se identifican factores relevantes de influencia para el desarrollo del nuevo negocio, o al menos no en el corto plazo, a diferencia de lo que se observa en otros rubros en donde predomina el interés por uso de materiales reciclables, el impacto de la producción en el medio ambiente, etc.

Contexto Legal

En el ámbito legal, se ha de tener en consideración los aspectos propios de la constitución legal de la empresa bajo la cual se desarrollará el nuevo negocio. En este sentido, existen algunos factores a monitorear. Por un lado, está la propuesta de reforma tributaria que dio a conocer el Gobierno en julio 2022, la cual se ha ingresado a trámite legislativo. En líneas generales introduce algunos cambios aumentando el impuesto a la renta, éste mantendrá el carácter progresivo por tramos de ingreso, además de incorporar algunas modificaciones que deberían ser favorables para las pequeñas empresas, entre otros. En segundo lugar, está la reforma laboral asociada a la reducción del número de horas de la jornada laboral, pasando de las actuales 45 horas a 40 horas semanales, proyecto de ley existente desde el año 2017, pero que ha sido impulsado por el actual Gobierno, generando diversas instancias para promover su aprobación. Será importante considerar este cambio al momento de determinar la fuerza de ventas, personal operativo y costos asociados a personas. En un ámbito quizás de menor impacto, también se encuentra la iniciativa de reformar el sistema de pensiones, lo que iría de la mano con un aumento del % de cotización obligatoria, una parte de éste con cargo directo al empleador, con lo cual también se incrementarían los costos fijos de personal.

7. Análisis del Cliente

Tener una comprensión de lo que buscan los clientes, sus preferencias y determinar si existen necesidades o expectativas que actualmente no son satisfechas por los actores presentes en la industria, es determinante para identificar las oportunidades a desarrollar para iniciar el negocio.

De esta forma, se establecieron los siguientes objetivos:

- Levantar información de tipos de clientes, factores socioeconómicos, demográficos, entre otras variables con miras en la segmentación y targeting de productos y servicios para el nuevo negocio.
- Levantar información relativa a tipos de productos de mayor preferencia, productos y/o servicios de interés.
- Identificar preferencias para la forma de compra (presencial v/s online) y elementos clave en la experiencia del cliente.
- Identificar preferencias, necesidades no satisfechas y otros elementos de caracterización de clientes.

Con esto en mente, el análisis del cliente se abordó en 2 etapas:

Etapa 1 - Entrevistas: El principal objetivo de estas entrevistas se centró en recoger una mirada general de los clientes respecto de sus intereses y opinión respecto de los actores presentes en el mercado, con una perspectiva más objetiva y variada que diera una orientación para definir un diseño de encuesta más ad-hoc a los objetivos buscados. Mayor detalle de la metodología empleada se describe en el ANEXO A: – Metodología entrevistas a clientes –.

Etapa 2 - Encuestas: a partir de los resultados de las entrevistas, se elaboró un compendio de preguntas para difusión en diferentes entornos, de tal forma de conseguir una visión más amplia de preferencias y tipos de clientes potenciales para el nuevo negocio. La metodología, contenido de la encuesta y resultados se describen en detalle en el ANEXO B: – Metodología encuestas y detalle de –.

Tanto las entrevistas, como las encuestas fueron desarrolladas dentro de la Región Metropolitana¹⁵, en consideración a que:

- De acuerdo con los resultados del CENSO 2017 [21], del total población en Chile, aprox. 17,5 MM de habitantes, 7,1 MM residen en la RM (40,5%).
- Según proyecciones del INE [22], al año 2019 la población residente en la RM alcanzó los 7,91 MM de habitantes y se estima al año 2035 supere 8,84 MM de habitantes.
- Según datos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, la RM posee el nivel de ingreso promedio más alto entre regiones del país [23], alcanzando \$1.161.517. Le siguen la Región de Magallanes y la Región de Antofagasta.

Además, según publicaciones de SCD¹⁶ [24] [25], la Región Metropolitana concentra la mayor actividad de la industria musical del país. A modo de referencia:

¹⁵ Si bien, hubo algunos encuestados que declararon ser de regiones, el foco de distribución se centró en la RM.

¹⁶ SCD: Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales

- De 7.406 recitales realizados en Chile en 2019, la RM concentró cerca del 64% (4.736).
- De un total de 12 universidades que imparten carreras relacionadas con la música, 7 se encuentran en la RM.
- De 14 universidades que imparten pedagogías relacionadas con la música a nivel nacional, 6 se encuentran en la RM.
- Cada región a nivel nacional cuenta con una Orquesta Sinfónica Juvenil, mientras que en la RM existen 3.
- De un total de 15.770 miembros de SCD, que considera tanto autores como intérpretes, 11.082 se encuentran en la RM.

7.1 Entrevista a clientes

Se entrevistó a 6 personas con un dominio bastante bueno de algún instrumento musical, manteniendo a la fecha cierta regularidad en su uso y/o interpretación. A continuación, se describen algunas impresiones y conclusiones obtenidas en estas entrevistas.

El rango etario de los entrevistados está entre 30 y 48 años, aficionados a la música en la actualidad, sin ser la música su principal actividad remunerada, no obstante, en algún momento de su vida al menos 4 de ellos llegaron a desarrollar una actividad semi-profesional, participando activamente en alguna banda o conjunto musical, mientras que uno de ellos participa activamente en 2 bandas de jazz con presentaciones regulares. En cuanto a ingresos, 4 de los entrevistados perciben una renta líquida mensual menor a 1.4 MM\$, y 2 de ellos una renta líquida entre 2 – 3 MM\$ mensuales, provenientes de actividades profesionales no ligadas a la música. Los 6 entrevistados residen en la Región Metropolitana.

Cada uno de ellos domina entre 2 o 3 instrumentos, siendo siempre uno el de mayor desarrollo interpretativo y preferencia. De los entrevistados, 3 interpretan activamente su instrumento en un contexto de iglesia, mientras que los otros 3 lo hacen en forma secular (no religiosa). Tres de los entrevistados poseen estudios formales de a lo menos 2 años en interpretación de un instrumento, mientras que 3 se han desarrollado de forma autodidacta. Cabe señalar que uno de los entrevistados posee adicionalmente formación de Técnico en Sonido.

En términos de la frecuencia de práctica o interpretación, en la actualidad es de a lo menos 2 veces por semana, no obstante, en tiempos de mayor dedicación alcanzan un mínimo de 3 a 4 veces de ensayo, más 1 o 2 presentaciones semanales. Todos coinciden en que en la medida que existe mayor dedicación, esto conlleva una mayor necesidad de adquirir equipamiento, instrumentos, accesorios y servicios o productos para la mantención de los instrumentos. En particular, uno de ellos hace referencia por su experiencia, que en la medida que se desarrolla un proceso creativo, ya sea en forma personal o en un conjunto, va surgiendo la necesidad de complementar con sonidos diferentes o mejores, lo que se traduce en adquirir o renovar instrumentos, equipos, entre otros, buscando enriquecer el resultado final del proceso de creación musical. En esta misma línea, todos coinciden en que a medida que ya existe un interés real por la música, y se comienza a tener mejor dominio de algún instrumento, también surge la necesidad de buscar productos de mejor calidad, dejando de ser el precio un factor determinante como lo fuera en sus inicios.

Respecto del mercado a nivel local, todos poseen una mirada bastante crítica. Por un lado, señalan que en general existe un trato bastante poco ameno por parte de vendedores (caso presencial), llegando incluso a señalar que en más de una ocasión se sintieron “discriminados” al tratar de consultar por algún instrumento o equipo, siendo incluso reacios a permitir probar los productos. En general, la queja apunta a que existe cierto prejuicio hacia quien no muestra a priori real disposición a la compra del producto. Esta opinión coincide también con lo comentado como debilidad interna por parte del entrevistado como representación de un caso de éxito¹⁷, quien señala que existe claro conocimiento que la fuerza de ventas es un punto débil, con bastantes dificultades para lograr una mejora en la forma de abordar a los clientes por parte de los vendedores especializados. En definitiva, los vendedores tienden a actuar con cierto prejuicio y en lugar de captar la atención o “seducir” al cliente potencial, lo tienden a alejar en post de conseguir “uno mejor” que sí va a comprar algo de mayor valor, que finalmente es el “cliente ideal” y más atractivo para el vendedor. Tal como señalara uno de los entrevistados, es coincidente la opinión respecto a que existen personas que “saben mucho, pero no son buenos vendedores”.

Otro aspecto criticado tiene relación con la poca variedad que en general se observa en algunas tiendas, particularmente en los instrumentos o equipos de gama media y alta, esto se ve reflejado en que 2 de los entrevistados han preferido esperar y realizar compras de instrumentos en el extranjero, aprovechando viajes de vacaciones, y los otros 2 entrevistados, han resuelto dicha situación adquiriendo productos de segunda mano. Otro entrevistado ha preferido esperar a comprar en oferta un instrumento ya conocido. Un caso particular se asocia a 1 entrevistado quien terminó fabricando su primer instrumento de buena calidad, dado la falta de recursos, y otros los ha adquirido de segunda mano con detalles para él mismo reacondicionarlos.

Un aspecto que llama la atención y también es coincidente entre los 6 entrevistados, se refiere a que ninguno de ellos mostró alguna preferencia o declaró ser cliente habitual de alguna tienda en particular, salvo uno de ellos que mencionó cierta preferencia por Audiomúsica, coincidentemente el más joven y menos experimentado de los entrevistados, mientras que los otros 5 manifestaron más bien una muy mala percepción de dicha tienda, considerándola una tienda “retail” que “sólo le interesa vender lo que sea”, otros aludiendo a que tiene “mala fama” y otros señalando que tiene “poca variedad”, “siempre las mismas marcas”.

Respecto a alguna preferencia en cuanto a la compra presencial versus online, más o menos coinciden en señalar que depende mucho de qué producto se trate. En general, accesorios y equipamiento, suelen ser adquiridos de forma online, porque no existe mayor riesgo de deterioro por el transporte y porque son elementos de tipo estándar, ya conocidos o con buenas referencias. Sí resulta ser clave la adquisición de instrumentos de forma presencial, toda vez que es relevante para ellos el probar el instrumento antes de tomar la decisión de compra. Incluso en algunos tipos de instrumentos acústicos, el tipo de madera o incluso la exposición a condiciones ambientales, detalles constructivos, implican cierta variación en el sonido que emiten entre instrumentos del mismo fabricante, aun cuando se trate del mismo modelo. Otro aspecto es también “sentir el instrumento”, en términos de la comodidad para tocar, su peso, tamaño, estética, entre otros, son factores que únicamente se podrían constatar probando el instrumento. Si bien,

¹⁷ Para complementar el análisis del mercado, se logró conseguir una entrevista a un ejecutivo de una de las 3 empresas con mayor participación de mercado en Chile.

al menos uno de ellos admitió haber adquirido un instrumento de forma online, principalmente por efecto de las restricciones impuestas por la pandemia, se trataba de un instrumento de marca reconocida, del cual ya había tenido bastantes referencias como para estar seguro de que recibiría un producto del estándar esperado, siendo también clave en este caso la buena reputación de la tienda en que se adquirió.

En el caso de compras online, todos coinciden en la importancia de contar con opciones de pago, buen envío y tiempos de entrega acotados, que se respeten y que exista opción de hacer seguimiento del envío. En ese sentido, también indican que existen falencias importantes en cuanto a la forma de presentar los productos, algunos sin siquiera entregar referencias de uso, comentarios o una buena muestra de su sonido o características. Uno de ellos menciona el caso de una tienda que suele subir videos demostrativos en su Instagram, pero lo hace de forma muy poco profesional, por lo que finalmente no se logra apreciar lo bueno que pudiese ser el instrumento o el equipamiento mostrado, generando por el contrario una mala impresión. También destacan algunas malas experiencias asociadas a un mal servicio de postventa y problemas con los envíos. Coinciden en que las tiendas online también carecen en general de una buena atención a los clientes, sin mayor opción de prestar alguna asesoría, detalles como reflejar correctamente el stock y entregar buena información de los productos son también falencias mencionadas. De todas maneras, sí se hace referencia a algunas tiendas que serían una excepción, al menos en algunos de estos aspectos: Studiomusic (www.studiomusic.cl), si bien no para comprar, sí para observar productos porque poseen una actualización bastante dinámica y la página es bastante rápida y funcional para navegar. Slapstore (www.slapstore.cl) y Overdrive (www.overdrive.cl) por contar con una buena variedad de productos en la gama media y alta, además de un buen dominio técnico de los productos.

Otra variable tiene relación con el precio de los productos, en relación a una “percepción” de que algunas tiendas “inflan” sus precios o derechamente cobran valores considerados “excesivos” según el tipo de instrumento o equipamiento. En este sentido, se menciona el hecho que no existe necesariamente una relación directa entre calidad y precio, por lo que siempre es importante conocer el producto. Existen variables asociadas al sonido, no solo en términos de calidad, sino que también el estilo de sonido, el tipo de tecnología (análoga o digital por ejemplo), la “reputación” del equipo, la que a veces no necesariamente se relaciona con la reputación de la marca en general, diseño, además del gusto personal del músico que tiene la necesidad.

Es importante notar que el perfil de los entrevistados corresponde a personas ya experimentadas en el ámbito musical, sin embargo, se desprende de las entrevistas que todos comenzaron de forma muy temprana, en la niñez o adolescencia, siendo en esos inicios relevante el contar con productos a un precio alcanzable. Además, todos coinciden en que los primeros instrumentos fueron regalados por algún familiar.

Finalmente, en términos de habitualidad con la que compran artículos del rubro, todos al menos han realizado una renovación o compra de un instrumento en los últimos 3 años, y cuentan con a lo menos 3 instrumentos diferentes. Regularmente están adquiriendo algún tipo de accesorios o equipamiento complementario para el uso de sus instrumentos, destinando para ello en promedio aproximadamente el equivalente a 1 sueldo o ingreso mensual al año, e incluso un poco más en algunos casos. En este caso, uno de ellos declaró algo que pareciera ser bastante representativo del grupo, señalando que “cuando uno está involucrado, la compra no es un gasto, es una inversión para lograr un mejor resultado”.

En virtud de las entrevistas realizadas, es posible concluir preliminarmente que existen algunos aspectos relevantes a explorar y explotar dentro del rubro, con miras a lograr una ventaja competitiva respecto de los actores establecidos. Algunos puntos destacados se resumen a continuación:

- La falta de enfoque en el cliente pareciera ser una falencia marcada dentro de la industria local, con una muy baja preocupación en lograr una fidelización con miras a una relación duradera en el tiempo con los clientes. Explotar el CLV (Customer Lifetime Value) parece ser un aspecto evidente para abordar con un nuevo negocio. En este sentido, es importante considerar la gama de productos de “entrada”, asociados a personas menos expertas, más jóvenes, cuyos padres probablemente son los que financiarán sus primeras incursiones en la música.
- El posicionamiento de marca también pareciera ser un aspecto interesante de explorar con mayor profundidad en una encuesta, ya que es curioso que considerando los años que han estado involucrados en el rubro, ninguno de los entrevistados fue espontáneo en referir alguna tienda de forma positiva, salvo casos puntuales, pero no por tratarse de lugares en que frecuentemente realizan compras.
- Otra oportunidad por explorar también se refiere a la posibilidad de incorporar al mercado local productos en el rango medio y medio-alto, para ampliar la variedad disponible. Aquí hay un espacio interesante, ya que, en un primer ejercicio exploratorio, existen marcas y productos que no se encuentran disponibles en el mercado local. Por su parte la gama alta de la industria tiende a estar un tanto limitada por los contratos de exclusividad de distribución de las marcas más reconocidas, lo que constituye a priori una barrera de entrada que podría ser importante.
- Otro aspecto relevante que considerar pareciera estar ligado a la importancia de contar con un punto de venta presencial, en particular si se trata de instrumentos musicales, no solo para la exhibición, sino que con un espacio adecuado para probarlos. La experiencia del cliente en forma presencial sería también una clara oportunidad por explotar, con buena variedad de productos, una atención personalizada, pero acorde al tipo de cliente, con un espacio que invite a una experiencia de compra acogedora.
- Existe una oportunidad de innovar en la presentación y formato de venta online, buscando una mejor cercanía al cliente y sus expectativas/necesidades. Resulta ser clave la experiencia de navegación, con una página funcional, práctica y que derive en un proceso de compra confiable, expedito, sin problemas.
- Junto a lo anterior, es importante explotar también la buena disposición a la compra online de accesorios y equipos de tipo más estándar, por lo que será relevante considerar una estrategia multicanal u omnicanal con diferenciación según tipo de producto.

7.2 Encuesta a clientes

Tomando en cuenta los resultados de las entrevistas, la encuesta se estructuró según se muestra en el siguiente esquema:

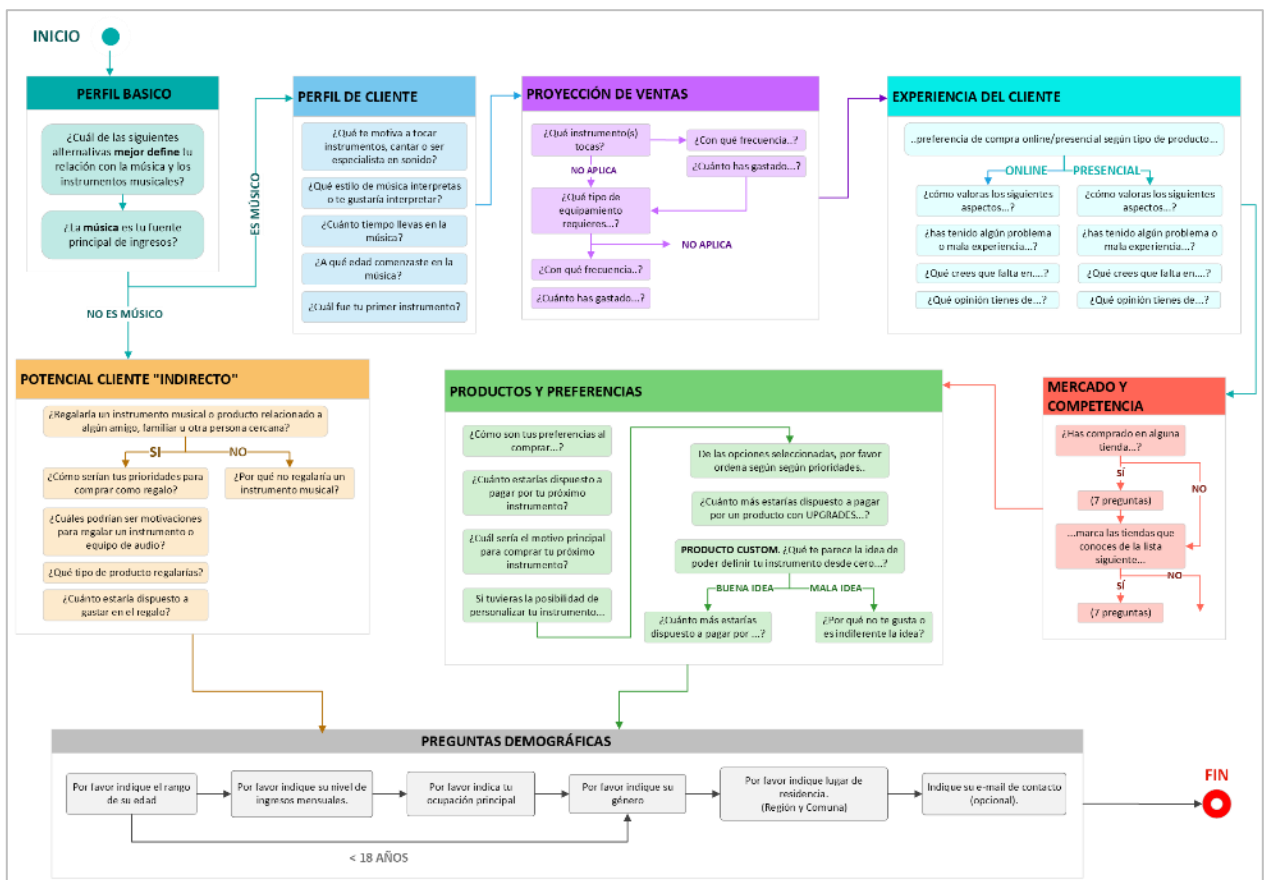


Figura 7-1 Estructura de encuesta (elaboración propia).

La encuesta fue difundida a través de contactos de whatsapp y redes sociales durante 1 semana, tratando de abarcar principalmente la Región Metropolitana, no obstante, se obtuvo algunas respuestas de personas de otras regiones.

Luego de algunas versiones preliminares para verificar comprensión y tiempo respuesta, la versión final se compone de 36 preguntas y fue contestada por 318 personas. A continuación, se describen los resultados según la estructura descrita anteriormente.

7.3 Perfil Básico

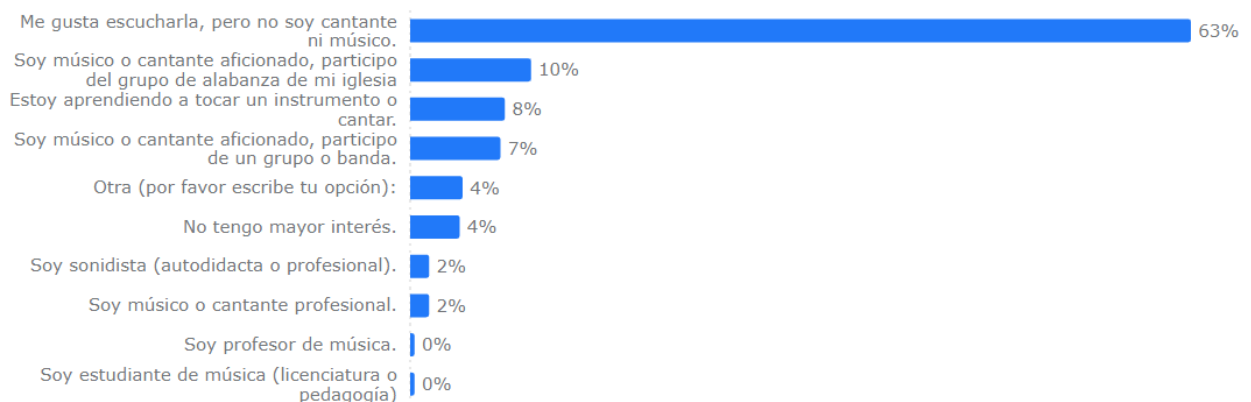


Figura 7-2 Resultados pregunta 1 Perfil Base: ¿Cuál de las siguientes alternativas mejor define tu relación con la música y los instrumentos musicales?

Como se puede observar, un 53% de los encuestados se inició en la música siendo aún un niño. En general, ~85% se inició antes de los 18 años.

7.4.2 Hábitos Musicales

Con el objetivo de identificar los hábitos de los potenciales clientes directos, se elaboró un compendio de 7 preguntas, que permiten conocer qué instrumentos (productos) tocan, la frecuencia de uso (intensidad) y algunos antecedentes adicionales con miras a identificar las necesidades que poseen este tipo de personas, su recurrencia y nivel de consumo reciente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

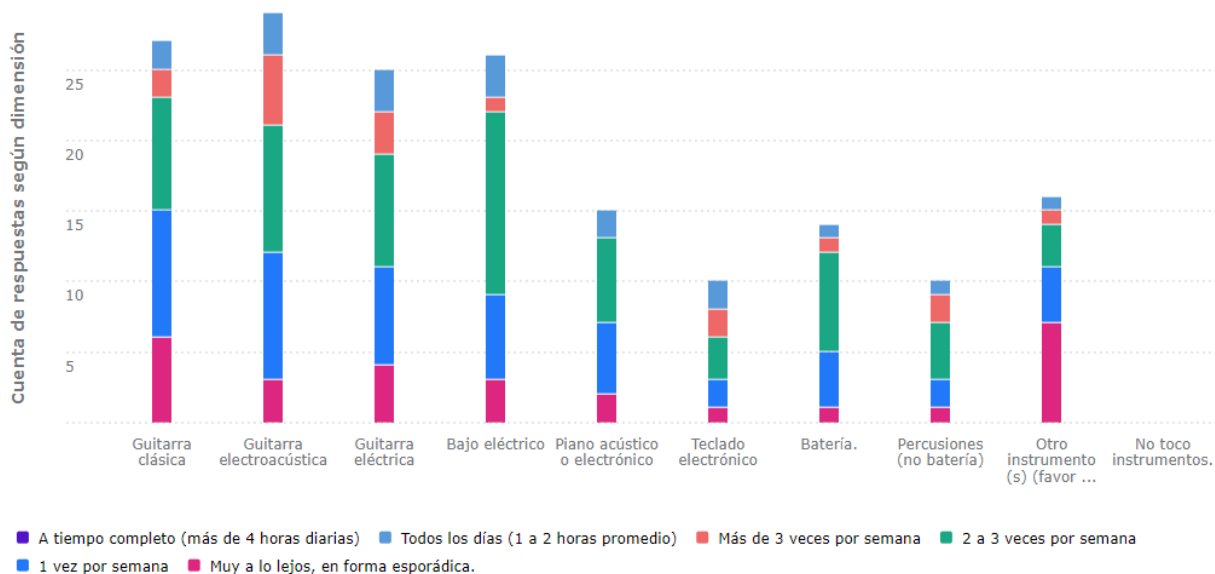


Figura 7-5 Resultados pregunta ¿Qué instrumento(s) tocas? (puede ser más de uno), versus la intensidad de uso del instrumento – ¿Con qué frecuencia practicas o interpretas en promedio?

En este gráfico se puede observar que los instrumentos con mayor recurrencia dentro de los encuestados corresponden a las categorías guitarras, en sus 3 tipos (clásica, electroacústica y eléctrica), siendo también las categorías que presentan en conjunto mayor intensidad de uso. Destaca el caso del Bajo Eléctrico, que presenta una intensidad de uso superior, con un 65% con intensidad de uso sobre 2 a 3 veces por semana. Le siguen quienes tocan teclado o piano, con intensidades de uso un tanto menor (más del 80% practica 3 veces por semana o menos).

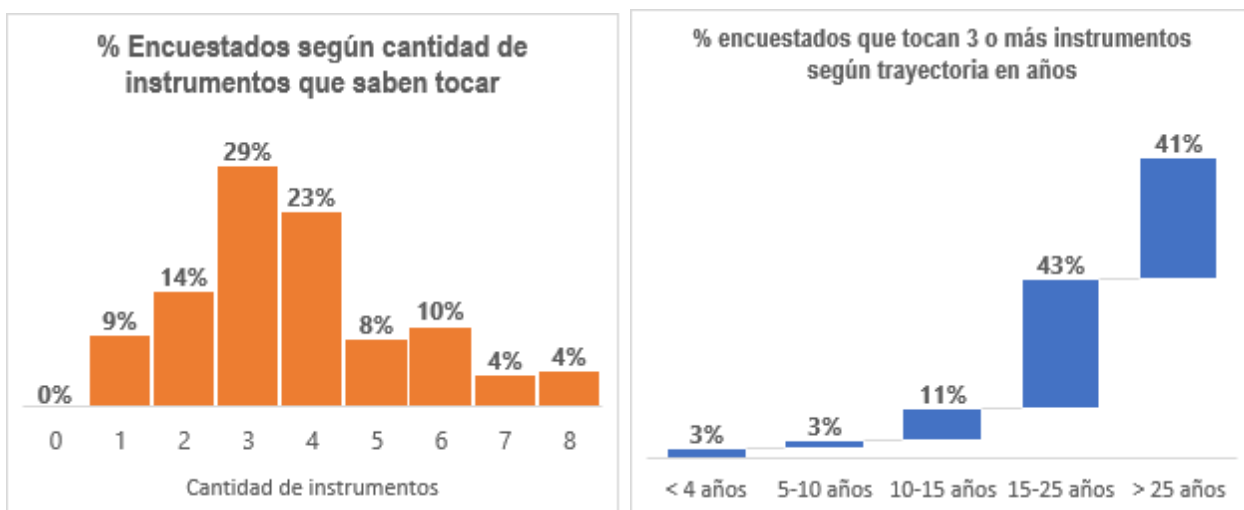


Figura 7-6 Análisis de la cantidad de instrumentos que saben tocar los entrevistados. Gráfico de la izquierda muestra la cantidad de personas según cantidad de instrumentos que declaran saber tocar. Gráfico de la derecha muestra cómo se relaciona esto con la trayectoria que poseen desde sus inicios en la música.

Un aspecto que coincide con lo observado en las entrevistas es que en general quienes son aficionados a la música¹⁸ saben tocar más de un instrumento. En este caso, cada Cliente Potencial Directo toca 2,6 instrumentos en promedio y un 77,7% saber tocar 3 instrumentos o más.

Del gráfico de la derecha en la Figura 7-6 se puede observar la tendencia a ir avanzando en la cantidad de instrumentos que aprenden a tocar a medida que avanzan también en los años desde sus inicios en la música.

Desde el punto de vista del negocio, esto representa una característica relevante, ya que se puede ver claramente la tendencia en el tiempo (una vez que un aprendiz es “cautivado” por la música) a ir evolucionando en búsqueda de ampliar su versatilidad como músico, incorporando más instrumentos y por ende, nuevas necesidades.

En el gráfico siguiente, es posible identificar cierta homogeneidad en la intensidad de uso para el caso del *aprendiz o principiante* (“Estoy aprendiendo a tocar...”) y el *aficionado*, mientras que el *profesional* claramente posee una mayor intensidad de uso, pero del universo entrevistado con perfil de “Cliente Directo”, representa solo el 4%.

¹⁸ En este comentario se hace referencia a un “aficionado a la música”, a quien no solo gusta de escucharla, sino que además gusta de interpretarla en alguna forma.

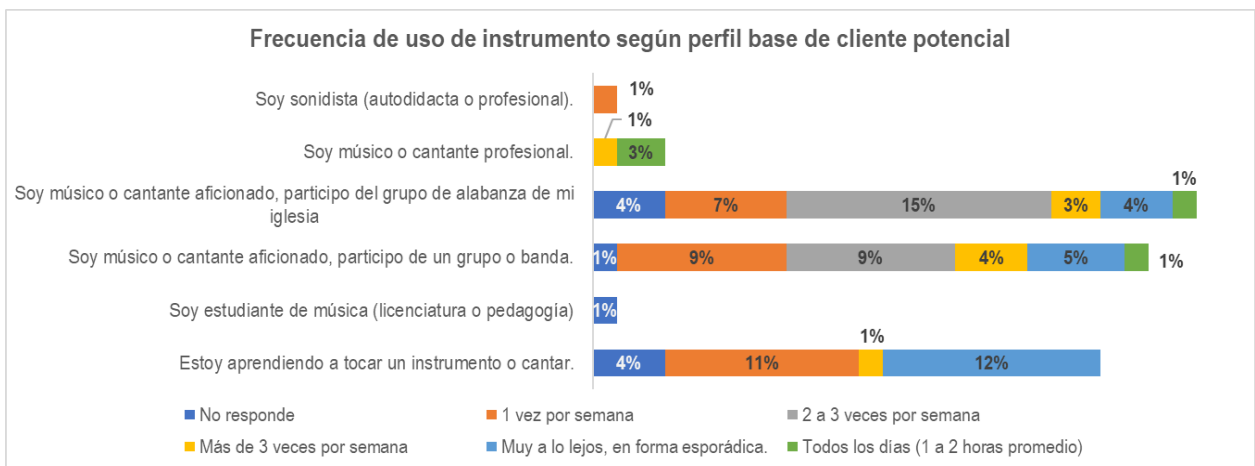


Figura 7-7 Relación entre el perfil base de clientes directos y la frecuencia de uso de su(s) instrumento(s).

Este comportamiento es relevante desde el punto de vista del negocio a desarrollar, ya que existe una regularidad en el uso del instrumento para estos 3 grupos, con más del 66% de la categoría *aficionado* que practica más de 2 veces por semana en promedio y un 47% de la categoría *aprendiz*. Esto se traduciría también en una regularidad en las necesidades de productos y servicios en el tiempo.

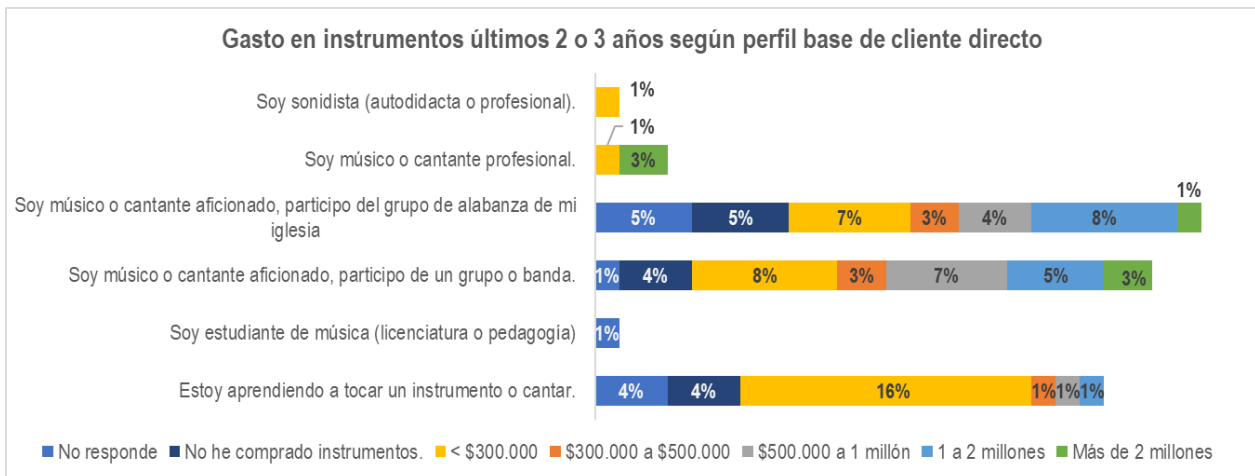


Figura 7-8 Relación entre el perfil base de clientes directos y el nivel de gasto en instrumentos en los últimos 2 o 3 años.

De este gráfico se puede observar que la categoría *aprendiz* tiene una mayor proporción de gasto en el rango más bajo, para luego ir ampliando hacia un mayor rango de gasto al pasar a la categoría *aficionado*, con un comportamiento más o menos similar en ambas subcategorías que la componen. En el caso del *profesional* es clara la tendencia a un mayor gasto en instrumentos.

Desde el punto de vista del negocio, esto tiene algunas aristas bastante favorables:

- Existe un espectro bastante amplio y relativamente homogéneo en la disposición a pagar de cada categoría, en las categorías relevantes (*aprendiz*, *aficionado*).
- Si se contrasta con la Figura 7-7, la intensidad de uso observada se observa una cierta correlación positiva con el nivel de gasto.

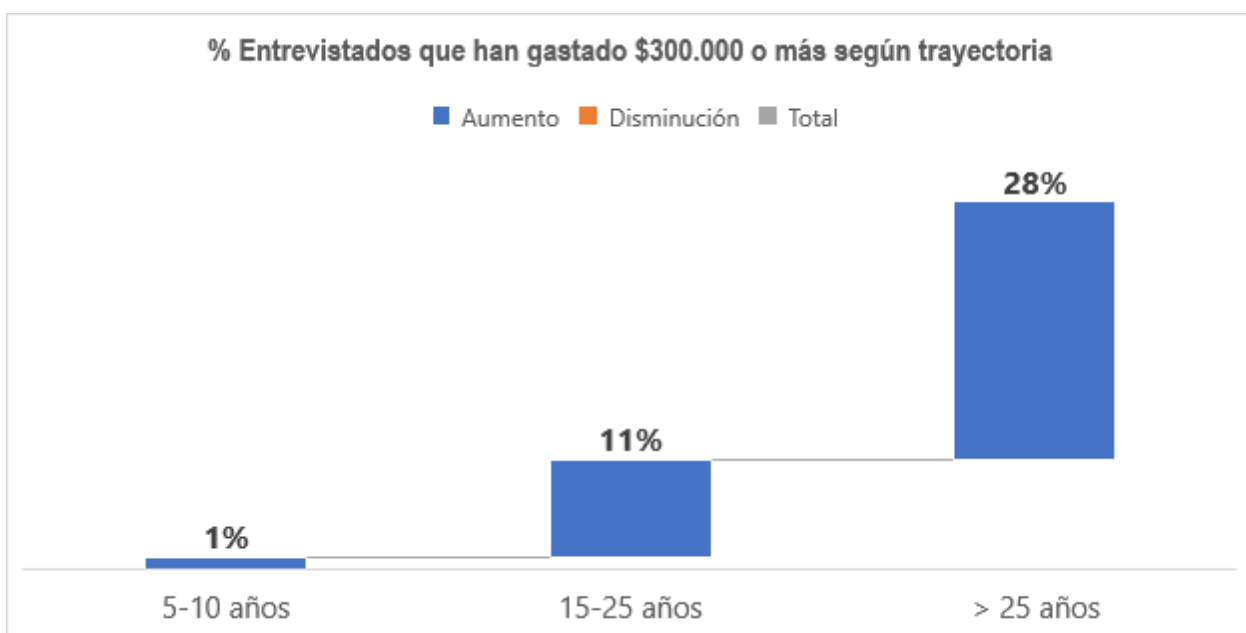
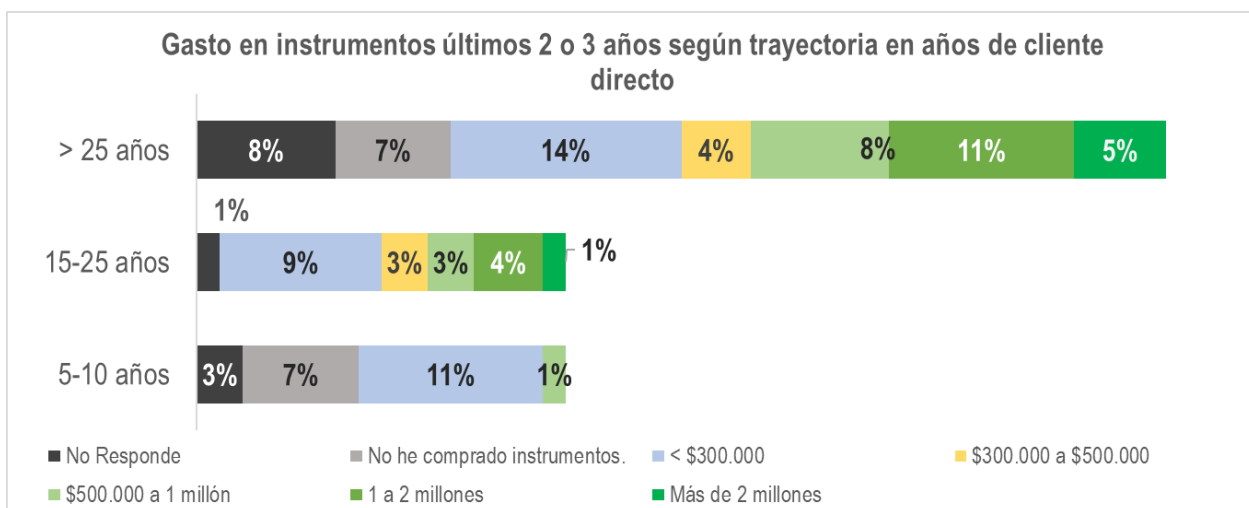


Figura 7-9 Relación entre la trayectoria en años de los entrevistados que tocan algún instrumento y el gasto en instrumentos de los últimos 2 o 3 años. Gráfico superior muestra detalle según rango de gasto. Gráfico inferior muestra porcentaje de entrevistados que han gastado más de \$300.000 en los últimos 2 o 3 años según trayectoria.

Los gráficos anteriores complementan lo señalado anteriormente, al ser clara la tendencia a un mayor consumo (gasto) de productos en la medida que el cliente directo forja una trayectoria.

De estas características se desprende que será importante contar con una cierta amplitud en la disposición de productos, considerando un abanico de alternativas en precio y calidad para ir cubriendo las necesidades de los clientes con el pasar de los años. Además, hace eco con las impresiones recogidas en las entrevistas, en cuanto a que la evolución natural del músico es hacia la búsqueda de alternativas de mejor calidad o mejores prestaciones, de la mano con una mayor disposición a pagar.

7.4.3 Experiencia del Cliente

Con el objetivo de comprender algunas preferencias y la experiencia del cliente en el mercado de la venta de instrumentos musicales, se elaboraron 6 preguntas, cuyos resultados se describen a continuación.

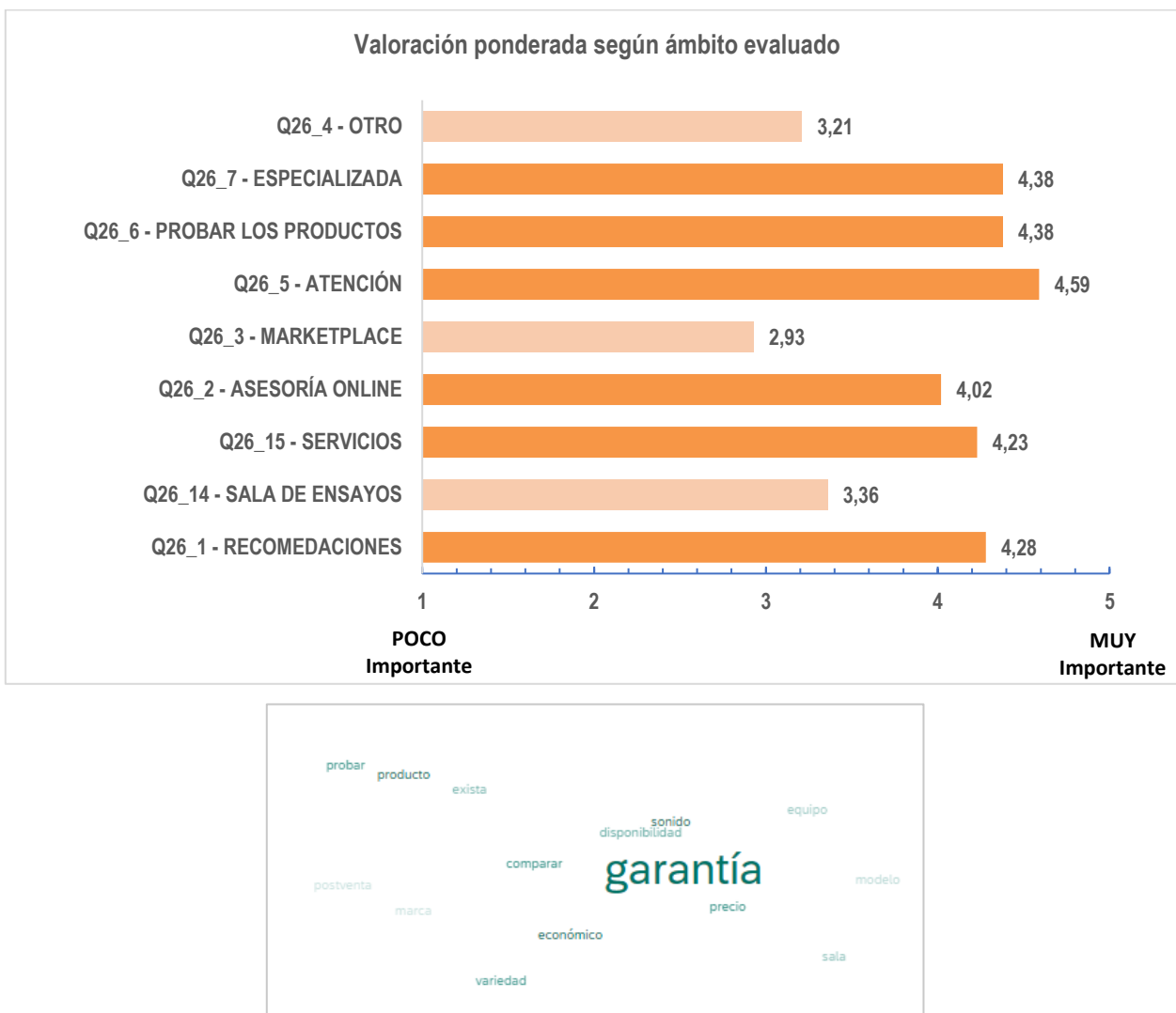


Figura 7-10 Resultados pregunta ¿Cómo valoras los siguientes aspectos en el caso de una **TIENDA DE INSTRUMENTOS MUSICALES Y AUDIO**? Gráfico superior muestra la evaluación general. Gráfico "word cloud" inferior, muestra el detalle de la opción "Otro".

Tal como se había anticipado durante las entrevistas, lideran el ranking de valoración el brindar una **ATENCIÓN** amable y cercana, le siguen el tener un espacio adecuado para **PROBAR LOS PRODUCTOS** y que la tienda se de carácter **ESPECIALIZADA**, no tipo retail. Aspectos bien valorados para el ecommerce se asocian a entregar **RECOMENDACIONES** (referencias y videos de expertos) en la web y entregar **ASESORÍA** directa por parte de un especialista vía chat, WhatsApp o videoconferencia. Incorporar la opción de **SERVICIOS** complementarios también es algo bien valorado por los entrevistados.

Entre los menos valorados se tiene el contar con una SALA DE ENSAYOS y que la tienda sea parte de un MARKETPLACE, que en cierta medida se corresponde con la buena valoración de ser una tienda especializada por sobre un retail.

Respecto de la valoración de la opción OTRO, es preciso mencionar que no es directamente comparable con el resto de las variables, por lo que se complementa el análisis con el gráfico de nube de palabras, en el cual destaca la GARANTÍA como un aspecto relevante y no tan relacionado a los otros aspectos evaluados.

En la línea de estos resultados, le negocio deberá considerar dentro del diseño estas variables mejor valoradas, considerando un punto de venta con un espacio bien acondicionado para la prueba de productos, complementando con servicios y con un carácter de tienda especializada, con un fuerte enfoque en una atención amable y cercana. En cuanto a ecommerce será importante considerar estos aspectos más valorados como elementos diferenciadores.

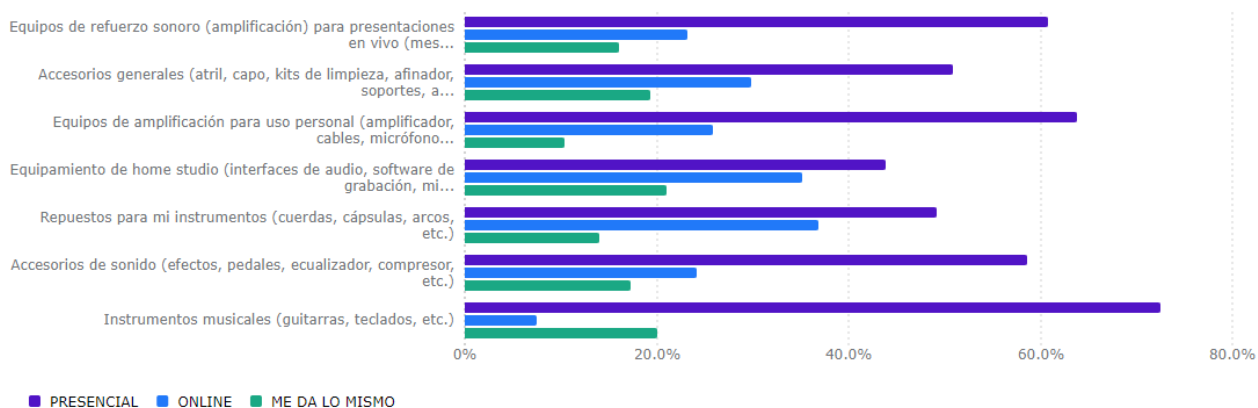


Figura 7-11 Resultados pregunta: Según el tipo de producto, indica tu preferencia para comprar.

Respecto de la preferencia de compra presencial versus online, existe una clara tendencia a preferir la compra de forma presencial para aquellos productos que implican cierta apreciación y prueba en forma directa, como es el caso de: instrumentos (73%), amplificación (64%) y refuerzo sonoro (61%). Sin embargo, la preferencia por compra online y aquellos que son indiferentes al respecto, en total promedia alrededor de un 30%, **lo que implica que no es una opción para descartar del todo en el modelo del negocio.**

En el resto de las categorías, la preferencia entre compra presencial y online es bastante equilibrada, aunque la categoría repuestos (49% presencial) y home studio (44% presencial) se inclinan levemente hacia la preferencia por compra online.

Esto confirma la importancia de tener puntos de venta presenciales y de ecommerce, con una cierta diferenciación según el tipo de producto.

Otro aspecto interesante de estos resultados, es el deducir de esto un cierto nivel de prioridades para el proceso de implementación y desarrollo del nuevo negocio, procurando avanzar acorde a los elementos más valorados por los potenciales clientes como prioridad.

7.4.4 Posicionamiento de la Competencia (tiendas existentes)

Con el objetivo de conocer más detalles respecto del posicionamiento y opinión general de las tiendas presentes en el mercado, se generaron 4 preguntas con los siguientes resultados.

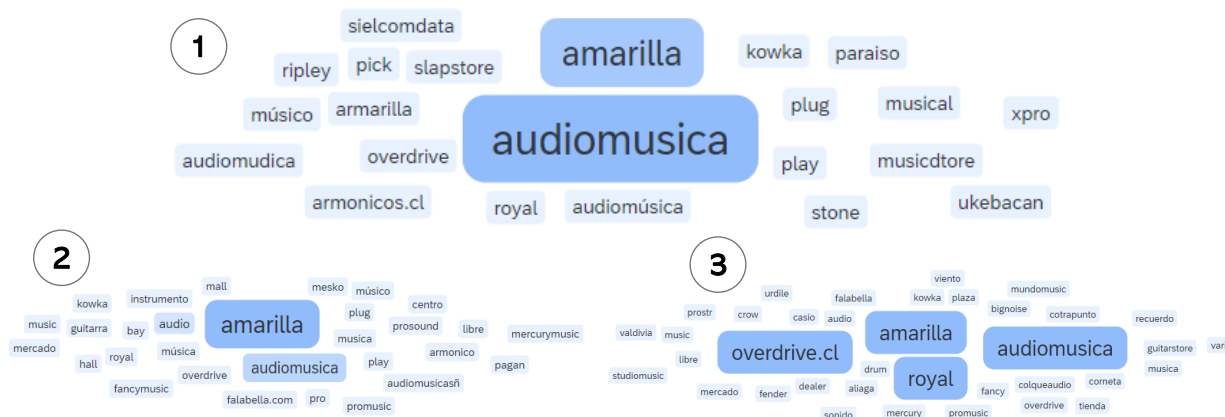


Figura 7-12 Resultado pregunta: Por favor nombra algunas de las tiendas de instrumentos musicales en que has comprado o conoces. Gráfico 1 muestra el Top of Mind, la primera casilla disponible para nombrar una tienda, luego siguen la casilla 2 y 3.

Lo anterior muestra un claro posicionamiento de las 2 tiendas que históricamente han tenido mayor presencia a nivel nacional. Audiomúsica, la que también posee la mayor participación de mercado a nivel nacional, y Casa Amarilla, con más de 100 años en el mercado, son las que claramente ha logrado un buen posicionamiento de marca. En tercer lugar, ya se ve también a la tienda Overdrive tomando un posicionamiento interesante, junto con Casa Royal, otra marca también histórica (fundada en 1934), pero con un enfoque más orientado hacia los artículos electrónicos y de audio en general, más que a los instrumentos musicales.

Uno de los desafíos que tendrá el negocio, será lograr un posicionamiento de marca que le permita alcanzar una buena y relativamente rápida penetración en el mercado nacional.

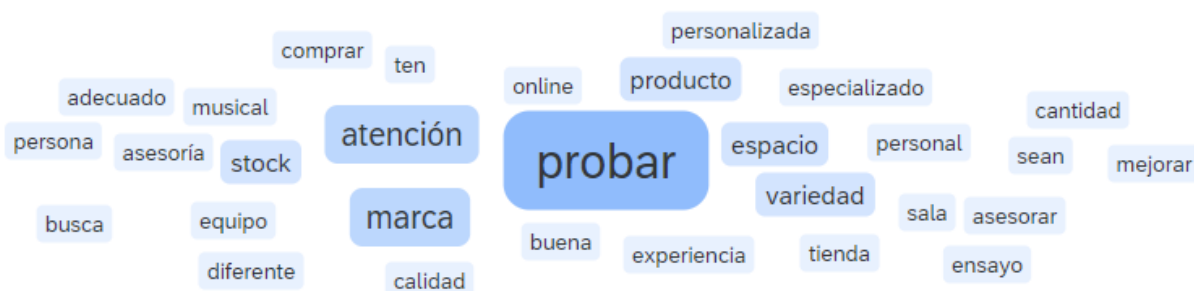


Figura 7-13 Resultado pregunta: ¿Qué crees que hace falta en las tiendas de instrumentos musicales en Chile para mejorar tu experiencia de compra?

Respecto de falencias que perciben los clientes en las tiendas, destaca un aspecto que ya se anticipó en las entrevistas previas, en relación a contar con un espacio adecuado para

PROBAR los productos. También surge una clara falencia en cuanto a la ATENCIÓN, destacando algunas frases:

“Yo creo que falta más sinceridad con los empleados, sobre los instrumentos” – “...falta más conocimiento de temas técnicos en el personal” – “Que las personas que atienden conozcan y se instruyan para asesorar a los clientes” – “Personal especializado en la atención”.

Lo anterior implicará generar una estrategia adecuada para la selección y formación del personal para lograr una atención de buen estándar de cara a los clientes. Esto deberá ir de la mano con el espacio y condiciones aptas para probar los productos.

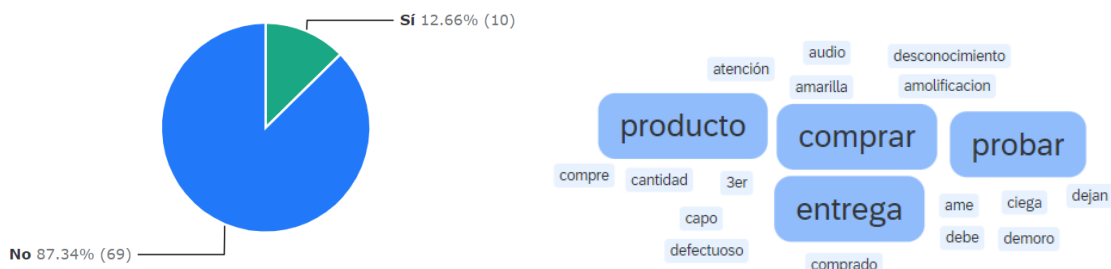


Figura 7-14 Resultados preguntas: ¿Has tenido algún problema o mala experiencia comprando en alguna tienda de instrumentos musicales? (izquierda) y Por favor indica brevemente qué ocurrió (“Word cloud” a la derecha).

Finalmente, solo un 12,66% de los entrevistados declara haber tenido algún problema con una tienda de instrumentos musicales, destacando entre las problemáticas el retraso en la entrega, problemas con los productos en sí y se repite la falencia de contar con un espacio para probar los instrumentos antes de comprar.

7.4.5 Productos y preferencias

Por medio de 7 preguntas se profundizó un poco más respecto de las preferencias, tipos de productos y disposición a pagar asociada que se consideró relevante identificar en base a las entrevistas previas y la investigación de alternativas no disponibles o a lo menos no tan desarrolladas a nivel nacional. A continuación, los resultados obtenidos.

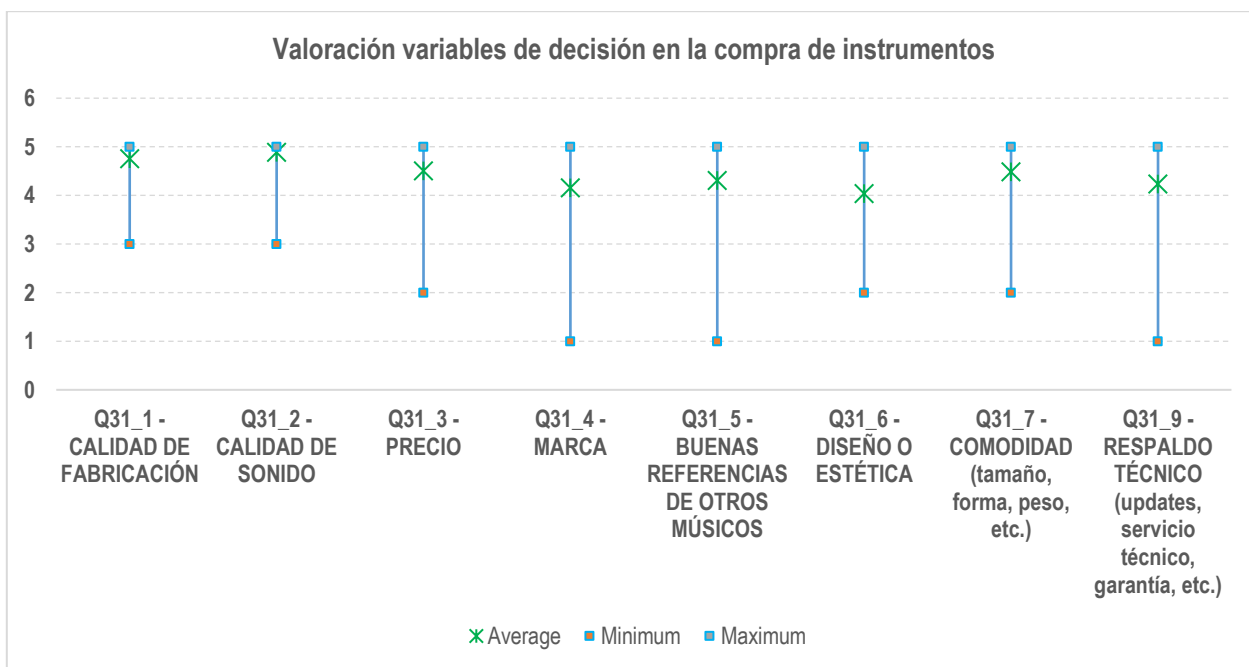


Figura 7-15 Resultados pregunta ¿Cómo valoras los siguientes aspectos al comprar un instrumento musical o equipamiento de audio?

De la Figura 7-15 se puede observar que la CALIDAD, de fabricación y sonido, representan una alta valoración generalizada (baja dispersión), mientras que las variables PRECIO, DISEÑO Y COMODIDAD se ubican a continuación como variables de decisión, si bien existen personas para los que no serían tan relevantes. Finalmente la MARCA, REFERENCIAS y REFERENCIAS son las 3 variables con mayor dispersión, si bien el promedio sigue siendo alto, lo que refleja que hay personas para las cuales no serían factores de decisión relevantes.

Estos resultados muestran un escenario bastante favorable ya que predomina la variable CALIDAD por sobre la variable MARCA, lo que abre un espacio para desarrollar nuevas marcas en el mercado y debilita una de las barreras de entrada relevantes asociada a la limitación de venta de marcas reconocidas que poseen condiciones de exclusividad con terceros. Otro aspecto positivo se refiere a que la variable CALIDAD predomina sobre la variable PRECIO, lo que en este rubro resulta relevante ya que desde el punto de vista de los productos, no necesariamente se presenta una relación directa entre ellas, en el sentido que productos de mayor precio no necesariamente implican una mejor calidad y vice versa. Esto da espacio para abrir el abanico de productos. Por otro lado, también sería esperable que, ante un producto de mejor calidad, exista también una mayor disposición a pagar.

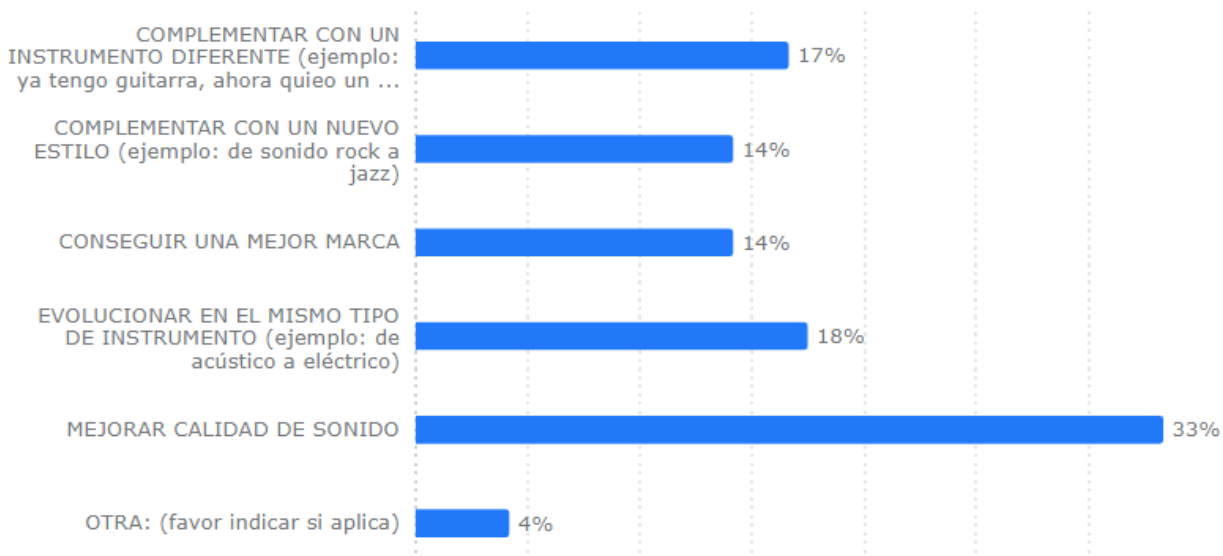


Figura 7-16 Resultado pregunta ¿Cuáles serían posibles motivos para la compra de tu próximo instrumento o equipamiento?

El gráfico anterior muestra una interesante realidad, la principal motivación para adquirir un nuevo instrumento se asocia a mejorar la calidad de sonido o enriquecer/ampliar la interpretación complementando con un instrumento diferente o evolucionar hacia un nuevo estilo musical. Otra vez la menor prioridad o peso lo tiene la marca del instrumento en sí.

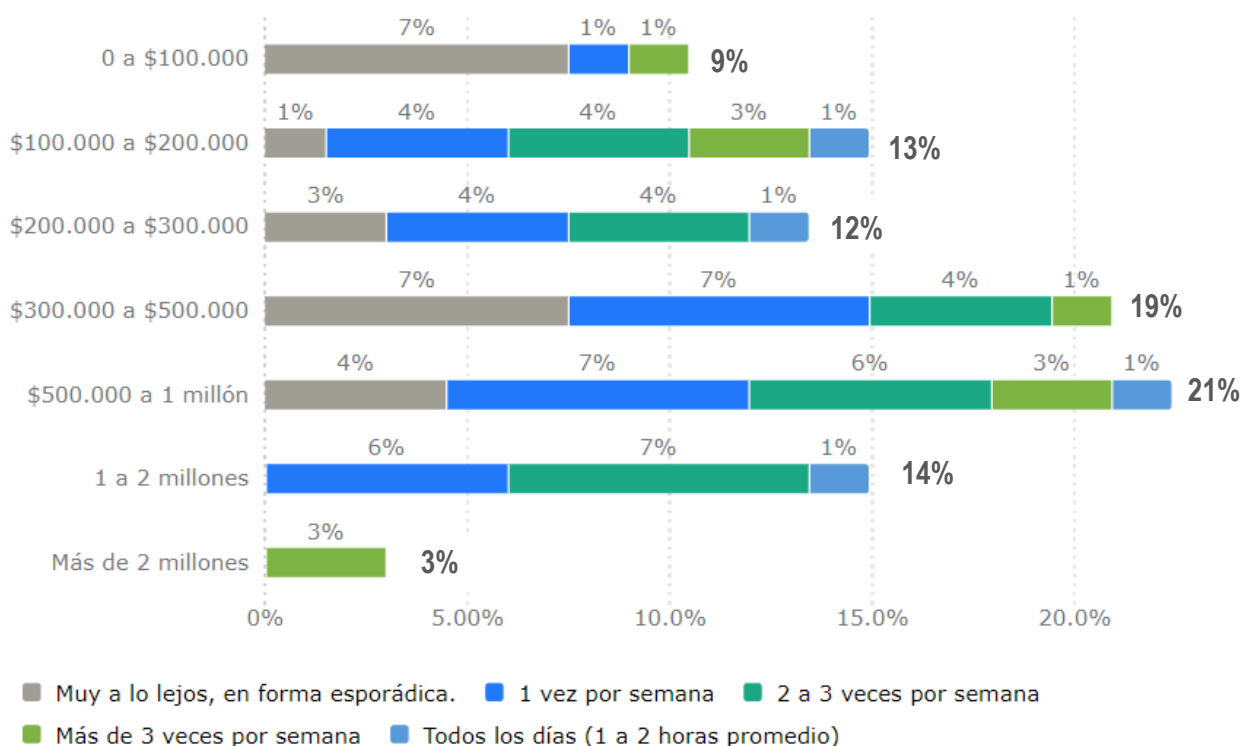


Figura 7-17 Resultado pregunta ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu próximo instrumento? Considerando tus preferencias de la pregunta anterior

En el gráfico anterior, se puede observar también una coherencia con lo advertido en las entrevistas previas, en el sentido que mientras mayor es la dedicación, va aumentando la necesidad de conseguir un mejor instrumento, lo que va de la mano con una mayor disposición a pagar.

De estos resultados se desprenden cualidades muy favorables para la estrategia del nuevo negocio. En primer lugar, nuevamente se confirma la menor preocupación por adquirir una marca reconocida, priorizando otros aspectos en la decisión de compra. Por otro lado, también refuerza la idea de abordar el negocio con un enfoque en la fidelización del cliente para explotar el ciclo de vida completo o al menos lo más amplio posible, ya que en la medida que se desarrolla como músico, mayor es la necesidad de adquirir mejores productos, dejando de predominar la variable precio como factor determinante en la decisión de compra.

7.4.5.1 Test de nuevos productos

Dentro de este grupo de preguntas, se introdujeron 3 preguntas referidas a determinar el nivel de interés por un tipo de productos que no se ha desarrollado mayormente en el mercado nacional, no obstante, existe un referente exitoso en EEUU. A continuación, los resultados.

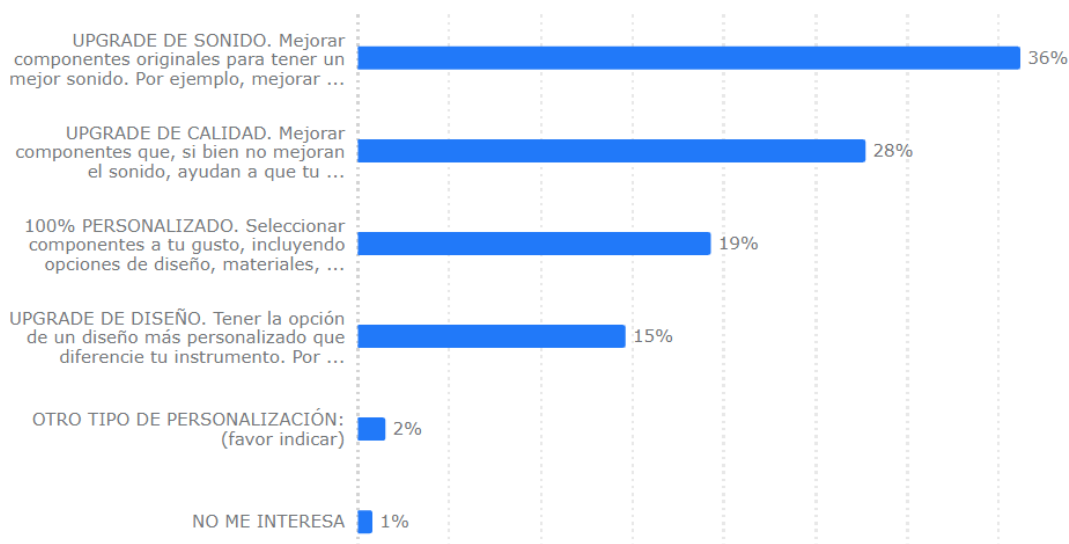


Figura 7-18 Resultado pregunta Si estuviese a la venta un instrumento personalizado ¿Qué opciones te parecerían importantes para influir en tu decisión de compra?

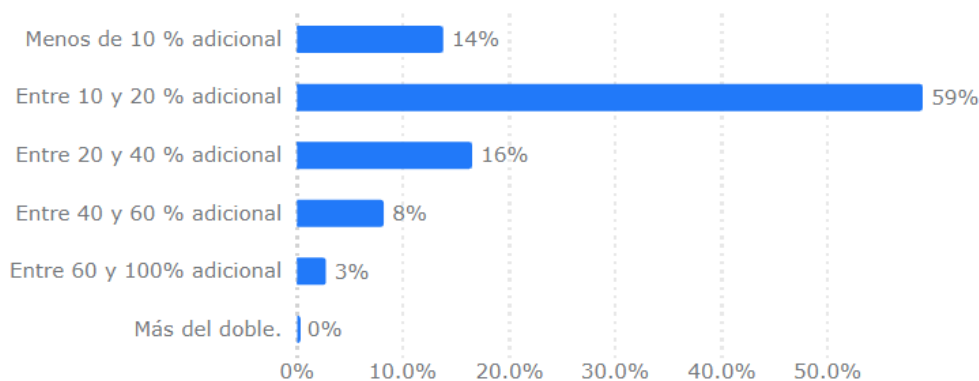


Figura 7-19 Resultado pregunta ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por un **producto PERSONALIZADO como los anteriores** respecto del precio base sin upgrades?

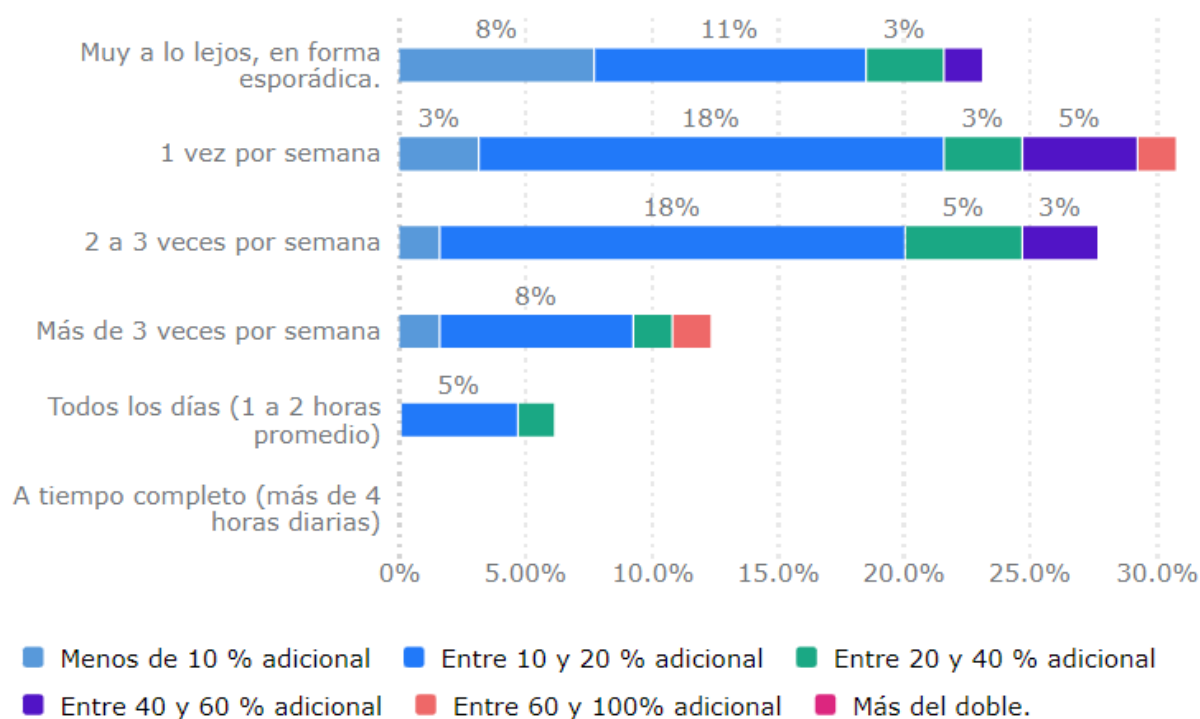


Figura 7-20 Relación entre la intensidad de uso del instrumento y la disposición a pagar por un producto personalizar.

De los resultados, existe un claro interés por este tipo de productos personalizados, con una mayor preferencia en mejorar el sonido y materiales constructivos. También un 19% se interesa por un producto 100% personalizado. La disposición a pagar por su parte se concentra en el rango 10-20% por sobre el precio base (sin upgrades) con un 59%. Un 27% dispuesto a pagar por sobre dicho rango, mientras que un 14% en el rango menor (<10%). También es posible observar que el mayor interés por este tipo de productos es bastante transversal en los perfiles de cliente potencial directo según intensidad de uso de instrumentos, no obstante llama la atención en este caso que la mayor disposición a pagar esté en quienes poseen una menor intensidad de uso.

Estos resultados son bastante alentadores para incorporar este tipo de productos innovadores en el catálogo del negocio, ya que prácticamente un 99% muestra algún interés. No obstante, representa un desafío el estrecho margen de disposición a pagar que declaran los encuestados por sobre una versión “estándar” del producto (sin upgrades o no personalizado).

7.4.6 Características Demográficas

Un 78% de los encuestados se encuentra en una edad adulta, entre 26 y 49 años. Un 72,5% hombres y un 27,5% mujeres. Respecto de sus ingresos, un 94,6% reconoce que la música no es su fuente principal de ellos, y un 62% percibe una renta superior a 1 millón de pesos. Un 30% posee un ingreso promedio mensual superior a 2 millones. El 79,5% reside en la RM, siendo las comunas de Huechuraba, San Miguel y La Florida las más recurrentes. A continuación, los gráficos muestran más detalles.

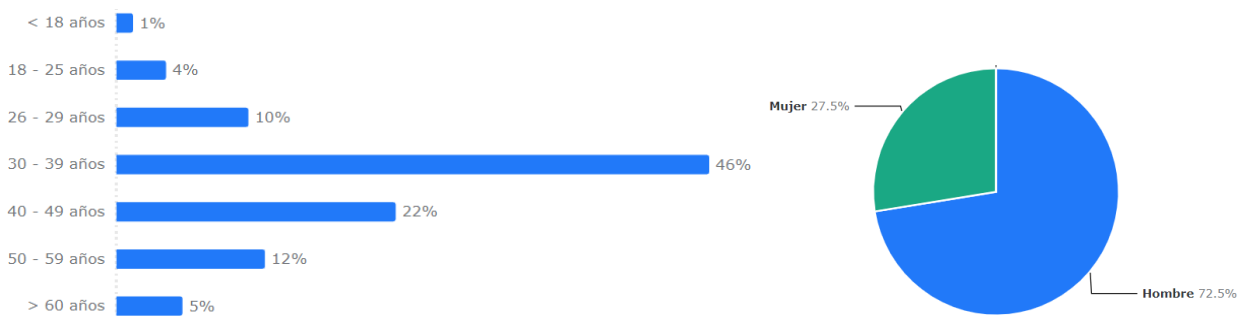


Figura 7-21 Resultado preguntas: (Izquierda) Por favor indique el rango de su edad. (Derecha) Indique su género.

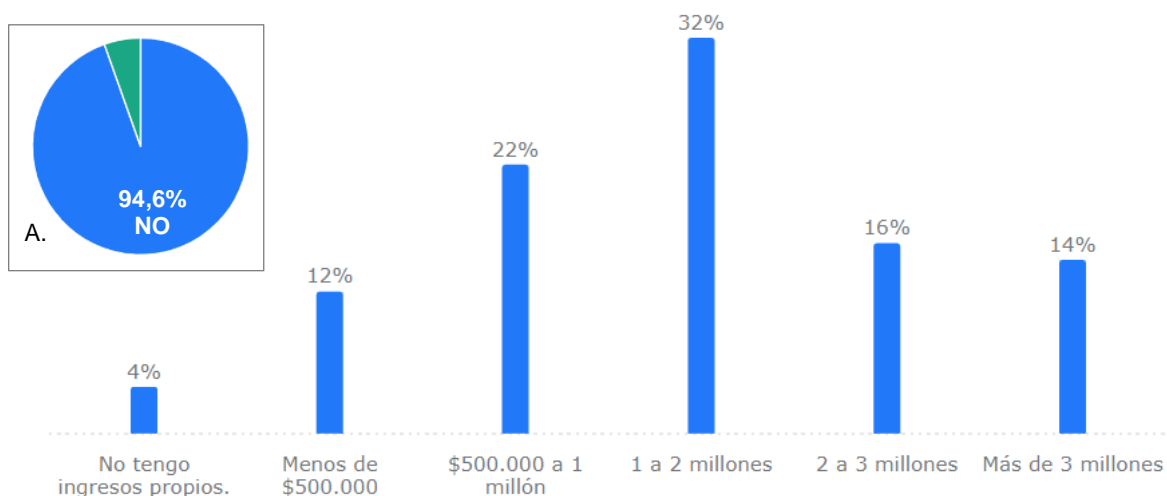


Figura 7-22 Resultados pregunta: Por favor indique su nivel de ingresos mensuales promedio. Recuadro A: ¿Es la música tu fuente principal de ingresos?

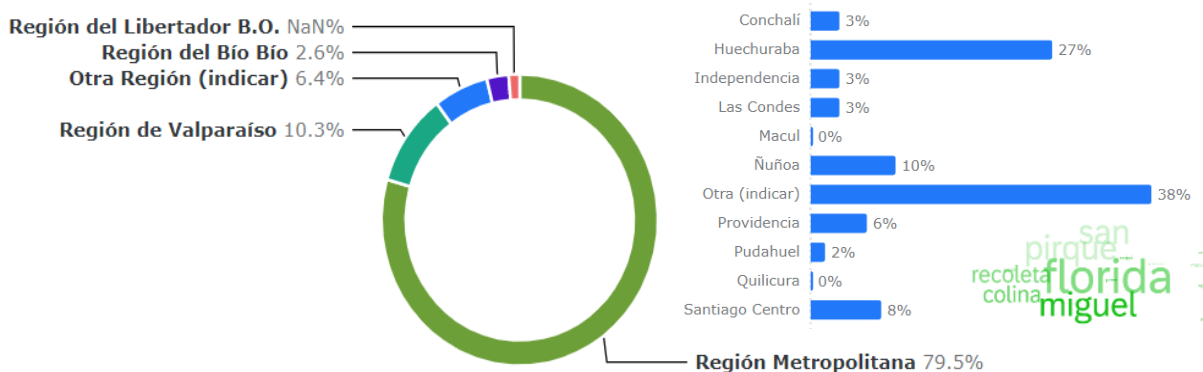


Figura 7-23 Resultados referentes a lugar de residencia. Región y Comuna.

7.5 “Cliente Potencial Indirecto”

Este perfil de personas encuestadas fue abordado con un total de 6 preguntas, partiendo de una consulta base para determinar si tendría disposición a regalar un instrumento musical o producto relacionado, y de ser así, se derivan algunas preguntas para pesquisar preferencias y disposición a pagar. En el caso contrario, se deriva a una pregunta para

determinar por qué no lo haría, procurando identificar barreras de entrada que pudiesen ser tratadas y productos sustitutos que sea interesante conocer.

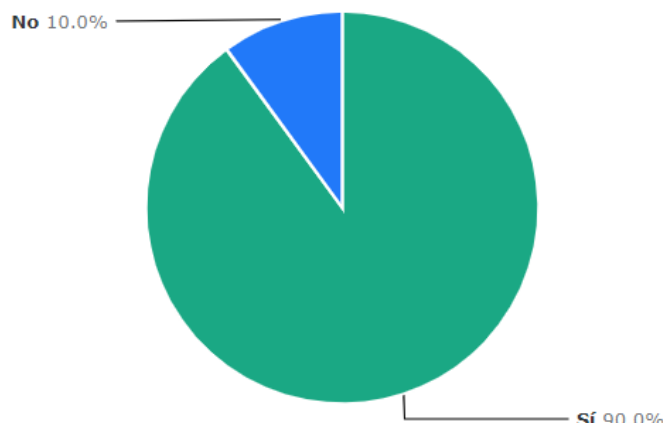


Figura 7-24 Resultados pregunta: ¿Regalaría un instrumento musical o producto relacionado a algún amigo, familiar u otra persona cercana? (producto relacionado: accesorios, equipamiento de audio, etc.)

El gráfico anterior es bastante claro respecto de la alta disposición a considerar un producto de este tipo para hacer un regalo. A continuación, algunas de las preferencias y motivaciones de este grupo de personas para regalar un instrumento musical o producto relacionado.

7.5.1 Preferencias y Disposición a Pagar

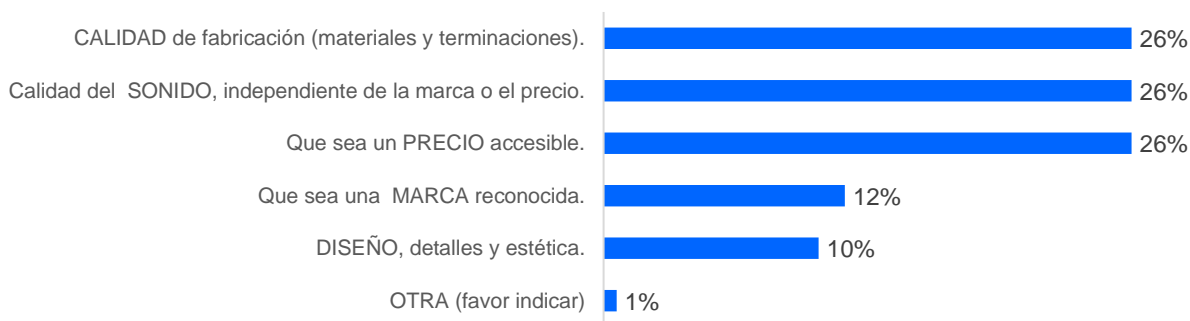


Figura 7-25 Resultado pregunta: ¿Cómo serían tus prioridades para comprar como regalo? Selecciona los 3 criterios más importantes para ti. Marca al menos una opción.

El gráfico anterior muestra un claro equilibrio entre las 3 variables más relevantes para la decisión de compra. En este caso, la variable PRECIO está al mismo nivel que la CALIDAD de sonido y fabricación, lo que quizás es esperable al tratarse de personas que no tienen un conocimiento mayor de este tipo de productos.

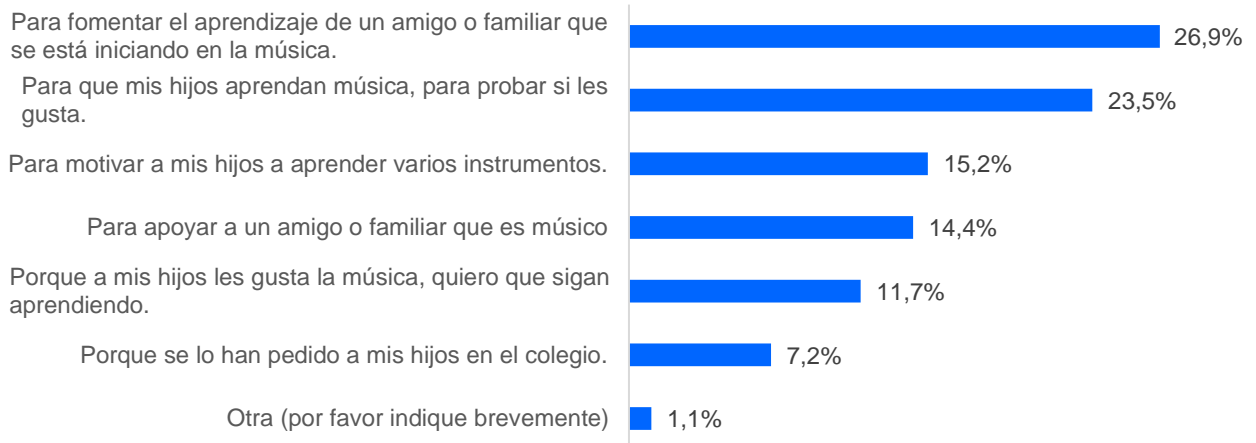


Figura 7-26 Resultado pregunta: ¿Cuáles podrían ser motivaciones para regalar un instrumento o equipo de audio? Puedes escoger más de una opción.

En este caso se puede apreciar una clara tendencia a preferir este tipo de regalos para contribuir al desarrollo artístico de un familiar o hijos directamente. Solo un 7,2% declara como necesidad el que se haya pedido en el colegio.

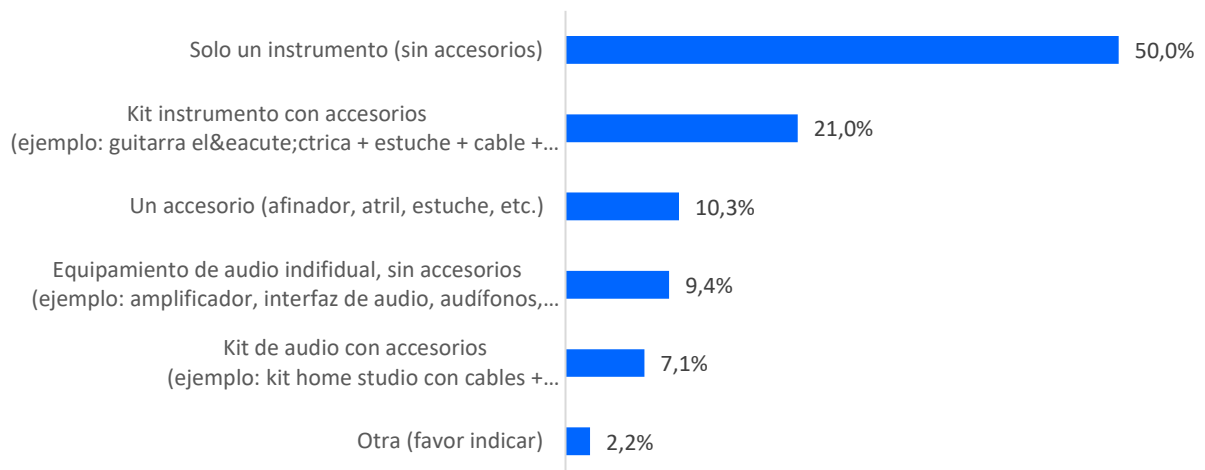


Figura 7-27 Resultados pregunta: ¿Qué tipo de producto regalarías? Puedes seleccionar más de 1. En la parte superior, **A** - Imagen referencial presentada para la opción "Kit de audio". **B** - Imagen referencial presentada para la opción "Kit instrumento con accesorios".

En cuanto al tipo de productos a regalar, existe una clara preferencia por los instrumentos individuales, lo que quizás hace sentido si se considera los resultados previos de variables de decisión, ya que un instrumento permitiría lograr el mejor producto para la disposición a pagar existente. Un producto en formato kit a mismo precio, iría en desmedro de la calidad del producto principal (instrumento).

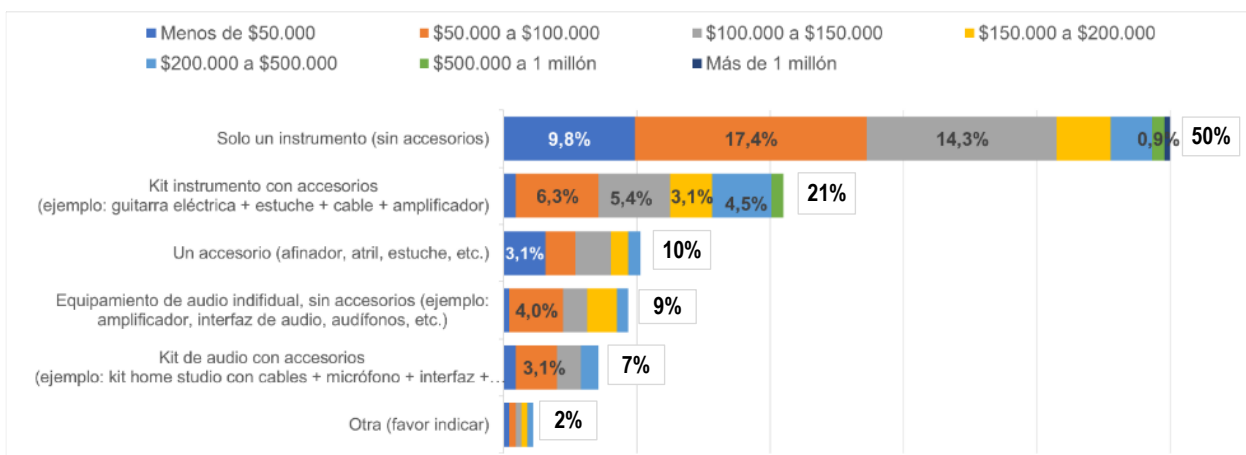


Figura 7-28 Disposición a pagar según tipo de producto (preguntas ¿Qué tipo de producto regalarías? y ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en el regalo?).

El gráfico anterior por su parte muestra que para las 2 categorías de mayor preferencia (instrumento individual y kit de instrumento), existe cierto grado de heterogeneidad en los rangos de precio que se está dispuesto a pagar. **Esto da cierta flexibilidad para definir las alternativas a considerar dentro del catálogo de productos del nuevo negocio, lo que podría permitir poner a disposición un producto de mejor estándar, buscando diferenciarse de lo típicamente disponible en el mercado.**

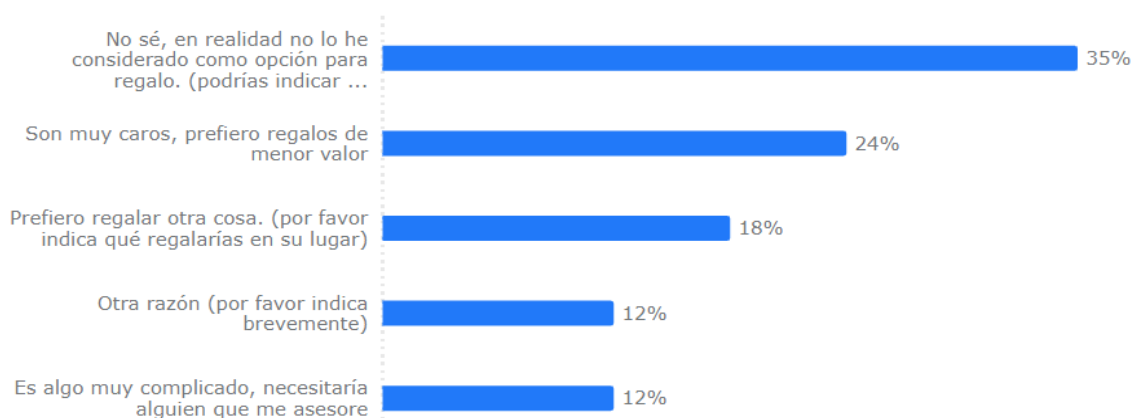


Figura 7-29 Resultado pregunta ¿Por qué no regalaría un instrumento musical? Marque sólo 1 opción.

Respecto del 10% de encuestados que no consideraría para regalo este tipo de productos, resulta interesante que un 35% no lo considere una opción y algunos de ellos señalan que no tienen alguien a quien regalarlo (que sepa tocar o quiera aprender). Por otro lado, existe un 24% que definitivamente lo descarta por su menor disposición a pagar, mientras que un 18% prefiere regalar otra cosa, siendo la ropa y libros una alternativa de sustitución mencionada en este caso.

7.5.2 Características demográficas.

En este caso, un 56% de los encuestados corresponde a mujeres y un 44% a hombres. El rango de edad principal va entre lo 30 y 49 años (74%). Un ~56% declara tener ingresos promedio superiores a 1 millón de pesos. Un ~57% vive en la RM, siendo las comunas de Huechuraba – Santiago Centro – San Miguel – Maipú y La Florida las más recurrentes. Un ~32% reside en las regiones aledañas de Valparaíso y O’ Higgins.

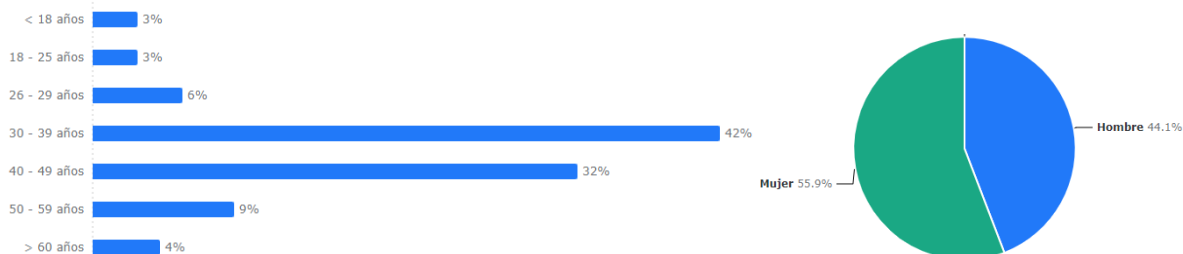


Figura 7-30 Resultado preguntas: (Izquierda) Por favor indique el rango de su edad. (Derecha) Indique su género.

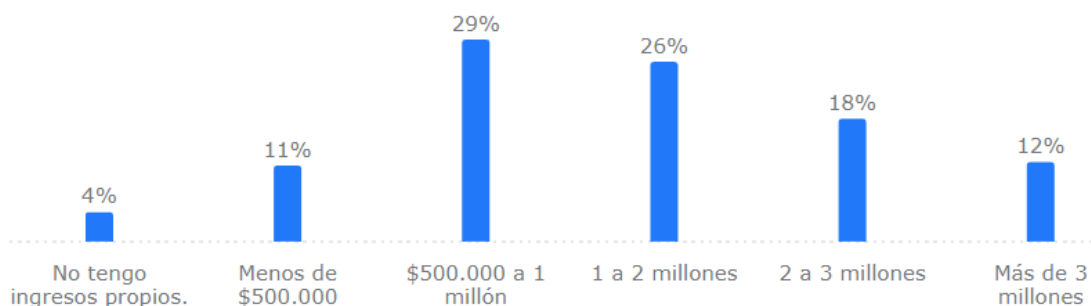


Figura 7-31 Resultado pregunta: Por favor indique su nivel de ingresos mensuales promedio.

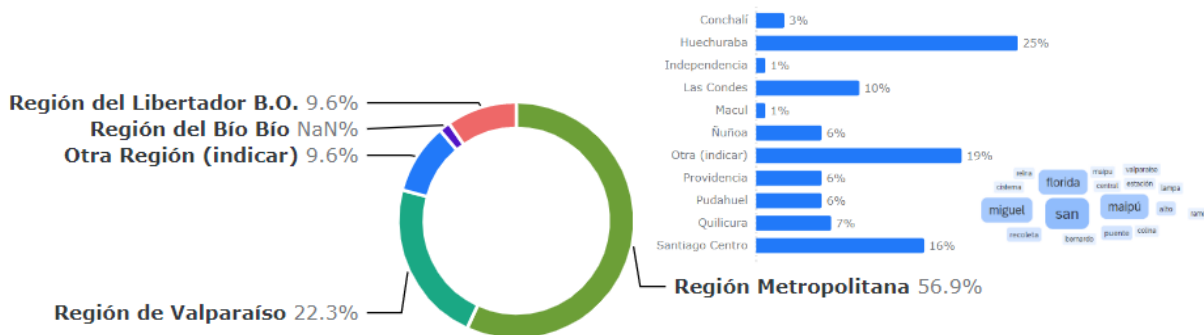


Figura 7-32 Resultados referentes a lugar de residencia. Región y Comuna.

Este grupo de personas sin duda tiene un rol relevante en el mercado, ya que son quienes tienen el principal rol proveedor durante la etapa de iniciación del futuro músico, y dadas estas características identificadas, implica tener una estrategia diferente para captar su atención.

7.6 Ocasiones de consumo

En base a las entrevistas y la encuesta realizadas, se describen en la figura siguiente las ocasiones de consumo más relevantes identificadas.



Figura 7-33 Ocasiones de consumo para instrumentos musicales y equipamiento de audio. Fuente: elaboración propia.

7.7 Perfil preliminar de clientes

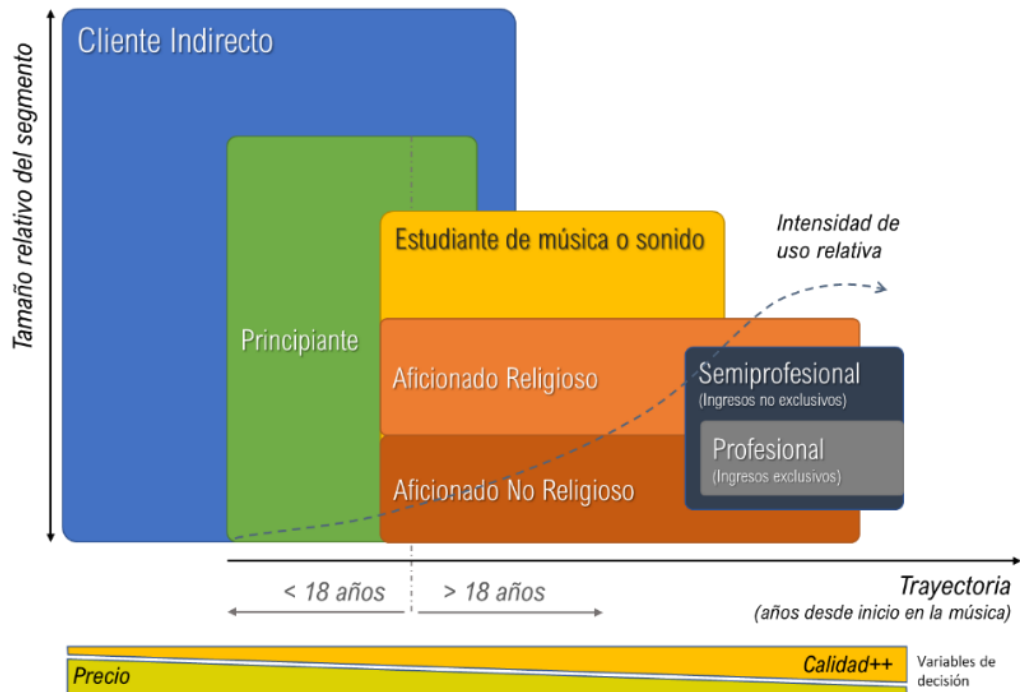


Figura 7-34 Diagrama conceptual que representa los perfiles de clientes preliminarmente identificados en las entrevistas y resultados de encuesta. Fuente: elaboración propia.

La figura anterior corresponde a una representación gráfica de los tipos de clientes potenciales que se han identificado a partir del análisis de entrevistas y de los resultados de las encuestas. Es preciso señalar que este no pretende ser exhaustivo, sino más bien representar aquellos perfiles más notorios y de interés para el futuro negocio.

El alto de los recuadros refleja el tamaño relativo del grupo de personas que lo componen, mientras que el ancho y ubicación a lo largo del eje X reflejan los años de trayectoria desde la iniciación en la música.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, la edad solo es relevante para el caso de un *Principiante*, ya que en su mayoría son niños o menores de 18 años, lo que implica que no cuentan con ingresos propios y por ende, son dependientes de la decisión de compra de un *Cliente Indirecto*. En resto de los perfiles de clientes, toma mayor relevancia la trayectoria por sobre la edad.

En la medida que el cliente potencial evoluciona con el correr de los años, tiende a tener una mayor intensidad de uso o práctica de su actividad musical, lo que se traduce en una mayor necesidad de productos. Es esperable que hacia una edad más avanzada, se produzca una baja en la intensidad en la práctica de su actividad musical por una condición natural.

Finalmente, una característica relevante de los clientes, es que en la medida que evolucionan durante su trayectoria, las variables de decisión también varían, pasando la variable precio a ser superada por otras características del producto (Calidad y otros).

8. Plan de Marketing

8.1 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing que mejor se adapta al tipo de clientes identificados, corresponde al tipo Multisegmento [2], ya que es posible notar en los perfiles anteriormente descritos, que no tienen las mismas necesidades. Mientras en una etapa temprana, la variable precio es muy relevante en la decisión de compra, luego la misma evolución del músico lo lleva hacia una mayor tendencia a buscar variedad y mejor calidad en sonido, con matices en cuanto a calidad de fabricación, entre otras variables. Asimismo, su disposición a pagar va aumentando en la medida que evoluciona en su trayectoria como músico, no obstante, existe acá una sutileza respecto de la disposición a pagar, ya que, en la gran mayoría de los casos, no es la música una fuente de ingresos principal, lo que implica que no existe una retribución económica directa por adquirir un nuevo producto, por lo que el músico busca siempre el balance entre lo que desea y lo que está dispuesto a pagar. Por otro lado, esto es una ventaja para el *aficionado*, ya que posee una fuente de ingresos permanente que no depende de su éxito o fracaso artístico, y busca destinar parte de sus ingresos al desarrollo de su veta artística. Seguirá siendo relevante entonces, el ofrecer el mejor producto al mejor precio posible.

Otra consideración relevante en esta estrategia es la forma en que se hará ingreso al mercado y en este caso, pareciera ser la mejor estrategia el “Ataque Indirecto”, es decir, iniciar las actividades del negocio de una manera sigilosa, sin atraer la atención de la competencia de forma directa, lo que a priori podrá ser una estrategia aplicable al menos durante el primer o segundo año en el mercado, ya que a posterior la necesidad de crecimiento y eventualmente el éxito del negocio podría atraer la atención de la competencia, pero la idea es tratar de no parecer una amenaza, o al menos no directa, e ir

poco a poco posicionando el negocio y su propuesta de valor vaya logrando la fidelización de los clientes.

8.2 Segmentación y Targeting

En cuanto a segmentación de clientes, se tomará como base los resultados obtenidos en el análisis de clientes, con un enfoque en los perfiles preliminarmente descritos en la Figura 7-34, pero relacionándolos con aspectos demográficos para transformarlos en segmentos accionables.

8.2.1 Segmentación geográfica

Tal como se describió en los criterios para aplicar la encuesta, la Región Metropolitana es la ubicación geográfica seleccionada para el desarrollo del nuevo negocio, al menos en su etapa inicial, sin descartar a futuro abarcar otras regiones del país, las que de todas maneras podrían ser alcanzadas inicialmente por medio de la venta en línea con despacho a regiones. Esta definición se toma en consideración a que posee características de Población, Ingresos e Intereses atractivas para el desarrollo del negocio, tal como se ilustra en la figura siguiente.

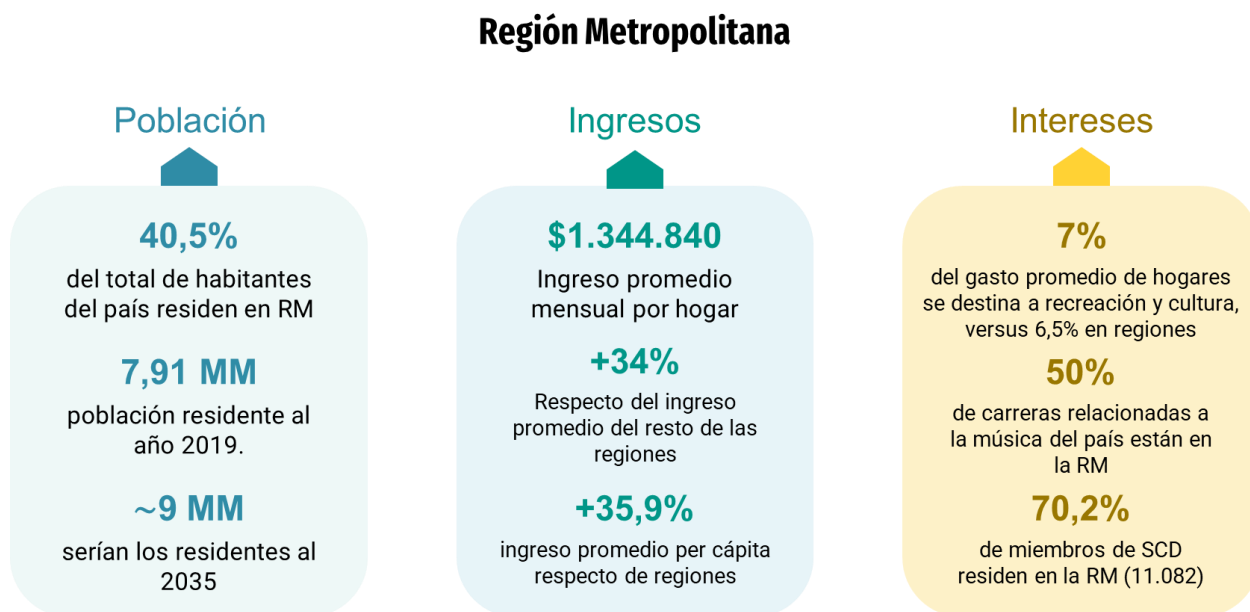


Figura 8-1 Características que representativas para respaldar la selección de la RM como ubicación geográfica para el nuevo negocio. Elaboración propia en base a datos de INE y SCD [22] [24] [25] [20].

8.2.2 Segmentación sociocultural

Los perfiles de clientes potenciales identificados anteriormente están basados en las necesidades y ocasiones de consumo de las actividades relacionadas con la expresión artística musical, la cual se enmarca en la gran mayoría de los casos, en el ámbito de los pasatiempos o hobbies, los que en general han ido adquiriendo un espacio cada vez más importante en la sociedad actual chilena. El estudio “Señales 2023” [26] muestra algunas tendencias respecto a cómo perciben los chilenos algunas de sus necesidades. Dentro de ellas, se establecer que los hobbies ya no solo se consideran como una forma de descanso o desconexión, sino que son una parte importante de la identidad. Acá algunos datos interesantes al respecto:

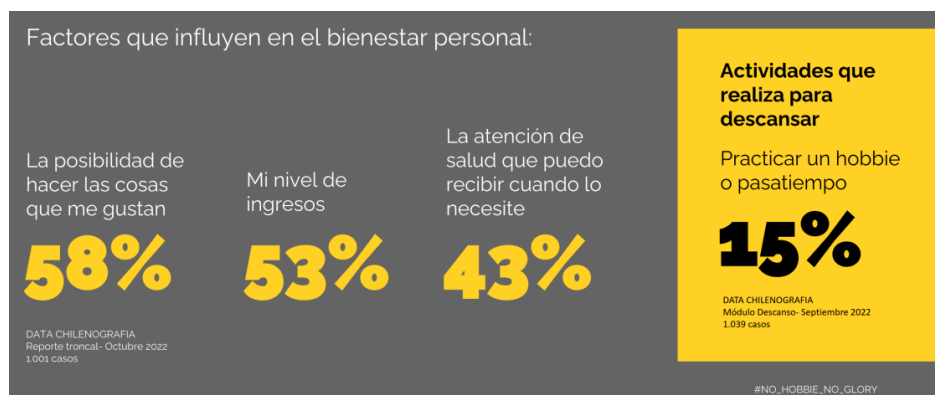


Figura 8-2 Extracto estudio “Chilenografía – Señales 2023” [26].

Esta percepción hace eco en los resultados obtenidos en la encuesta, si se observan los hábitos musicales, claramente los perfiles en la categoría de cliente potencial directo la música no solo representa un pasatiempo, sino un medio para el desarrollo personal en una mirada más integral, a tal punto que están dispuestos a invertir tiempo y recursos en ello, buscando cada vez perfeccionar su desempeño. En cierta forma, la música es parte de su identidad.

8.2.3 Segmentación socioeconómica

En consideración a que los perfiles de clientes identificados anteriormente están definidos acorde a su interés por la música en forma transversal, en la práctica las personas se ven en la obligación de priorizar sus gastos en función de los ingresos disponibles, por lo que se hace necesario orientar de mejor manera los esfuerzos de la estrategia de marketing, definiendo los segmentos socioeconómicos que tendrán el mayor enfoque.

Para este caso, se ha tomado en cuenta la nueva clasificación de Grupos Socioeconómicos generada por AIM¹⁹ que describe en forma bastante didáctica la guía preparada por GfK [27] que toma en consideración los *insights* de CHILE3D 2019, y constituye una visión más actual de la realidad de nuestro país. Otro aspecto relevante de esta clasificación es que recoge de mejor manera la realidad de la clase media actual de nuestro país que, según el mismo estudio, abarca el 70% de la población.

Esta nueva clasificación considera 7 grupos: AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E. Es importante señalar que estos grupos no se relacionan directamente con los grupos establecidos en clasificaciones anteriores (ABC1 no es comparable a AB y C1a). De acuerdo con las características de cada uno de estos grupos y los perfiles o segmentos de clientes ya identificados (Ver 7.7), se observa que existe un mejor *match* con los grupos C3 a C1am ya que los niveles de ingreso e intereses son ad-hoc al La figura siguiente

¹⁹ Asociación de Investigación de Mercados

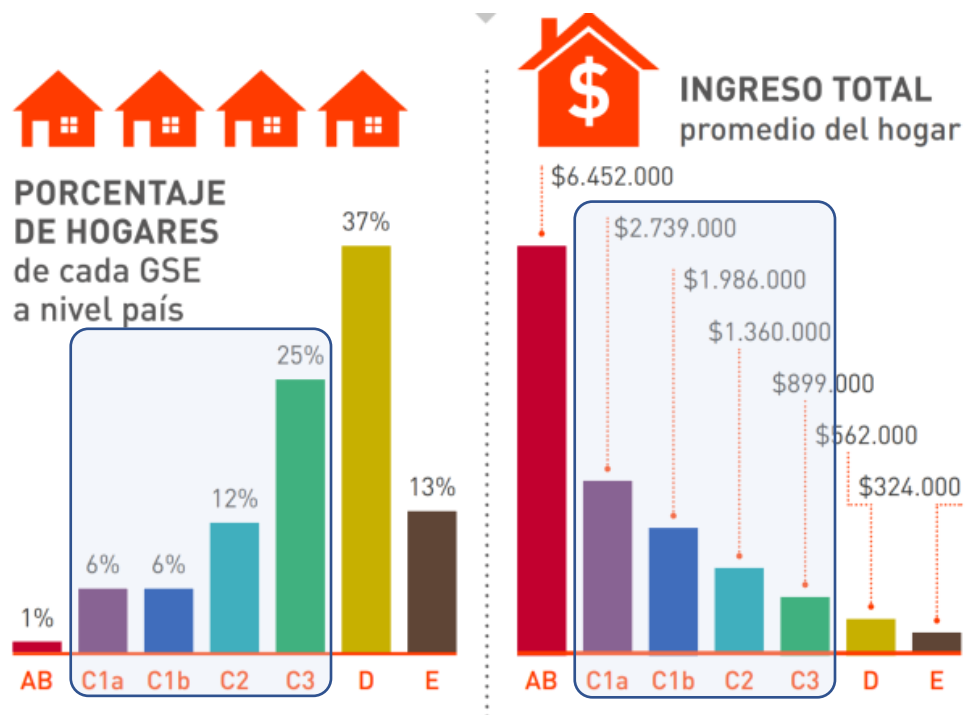


Figura 8-3 Identificación grupos socioeconómicos objetivo. Aquí características de ingreso y porcentaje de hogares de cada nivel. Fuente: ESTILOS DE VIDA de los grupos socioeconómicos DE CHILE GfK [27]

8.2.4 Targeting

En consideración a lo descrito anteriormente, se define entonces los siguientes grupos de clientes.

Icono	Icono	Icono	Icono	Icono	Icono	Icono	Icono
Cliente Indirecto	Persona que quiere fomentar el desarrollo de un Principiante por medio de regalos	Motivar a sus hijos o un familiar	Con o sin trayectoria	En general no tiene	REGIÓN	M E T R O P O L I T A N A	Necesita: Instrumento individual principalmente Asesoría para decidir Preferencias: Buena calidad al mejor precio Presencial u online son opciones válidas
Principiante	Aprendiz o persona con interés en desarrollar una veta artística por medio de la música. Puede tener o no ingresos propios.	Explorar talentos Identificación con músicos (famosos o cercanos)	0 - 5 años	Practica 0 o más veces por semana Toca 0 o más instrumentos Intensidad de uso es muy variable			C1a C1b C3 C2
Aficionado 1 (no religioso)	Persona que está desarrollando su talento artístico en el ámbito musical. Algunos lo hacen en un contexto de iglesia.	Expresión artística Pasión Desarrollo personal	5 años o más	Practica 2 o más veces por semana Toca 2 o más instrumentos Intensidad de uso un tanto irregular a lo largo de su trayectoria	C1a C1b C3	M E T R O P O L I T A N A	Necesita: Instrumentos, equipamiento, repuestos, servicios, etc. Variedad en sonido, calidad y estilos Asesoría más especializada que ayude a mejorar Atención más personalizada y referencias Probar antes de comprar Caso religioso: versatilidad / diseño más sobrio Preferencias: Presencial es esencial para la mayoría, internet es válido para algunos productos Calidad en sonido es prioritario por sobre precio
Aficionado 2 (religioso)	Persona que está desarrollando su talento artístico en el ámbito musical con un contexto de iglesia	Alabanza y servicio a Dios	5 años o más	Practica 2 o más veces por semana Toca 2 o más instrumentos Intensidad de uso más regular durante su trayectoria			

Figura 8-4 Targeting de clientes para el nuevo negocio.

El caso de los clientes potenciales con un perfil “Semiprofesional” y “Profesional” se ha dejado fuera del rango de acción por tratarse de un tipo de cliente “más escaso”, que en general tiene mayor claridad de lo que requiere y se orienta a productos de alta gama, con opción de adquirirlos a nivel nacional o internacional, en forma directa o por medio de intermediarios que se especializan en importar estos productos a pedido.

8.3 Despliegue táctico (Marketing Mix)

8.3.1 Plaza

El negocio considerará 2 canales de venta para los productos. En una primera fase, será solamente online, para luego avanzar en la implementación de tiendas para la venta presencial de los productos.

8.3.1.1 Venta online

El *ecommerce* se desarrollará en base a una página web propia, Facebook e Instagram.

La página web propia será desarrollada sobre la plataforma Shopify y tendrá como objetivo la creación de marca, posicionando la tienda en los segmentos identificados. La página tendrá como pilares:

- **Enfoque al cliente:** Orientar todo el catálogo de productos según el segmento o categoría de clientes, dejando con menor prioridad criterios de ordenamiento como marcas, precio, etc.
- **Centrada en la atracción:** desde la forma de mostrar los productos de manera relacional hasta la incorporación de beneficios y/o promociones, la idea es siempre generar un incentivo a incluir algún producto complementario o a una compra futura (tickets de dcto. próxima compra, etc.).
- **Siempre una recomendación:** Entregar referencias de los productos, además de una descripción general y una más detallada para quienes necesiten más información.
- **Experiencia inmersiva:** La presentación de los productos será bajo un concepto de espacio de productos, asimilando a una compra virtual. En una etapa inicial de forma sencilla y más bien conceptual, para luego ir evolucionando hacia un entorno de compra para una experiencia más inmersiva, con ejemplos sonoros de los instrumentos, buenas imágenes, imágenes 3D, ambiente, etc.
- **Flexibilidad:** si bien la idea es que la página tenga su sello propio, igualmente deberá ser flexible para ir evolucionando a mejores formas de presentar los productos y mejorar la experiencia del cliente.



Figura 8-5 Maqueta conceptual sitio web, sección guitarras eléctricas, perfil cliente Principiante. Elaboración propia. Imágenes de Pinterest.com.

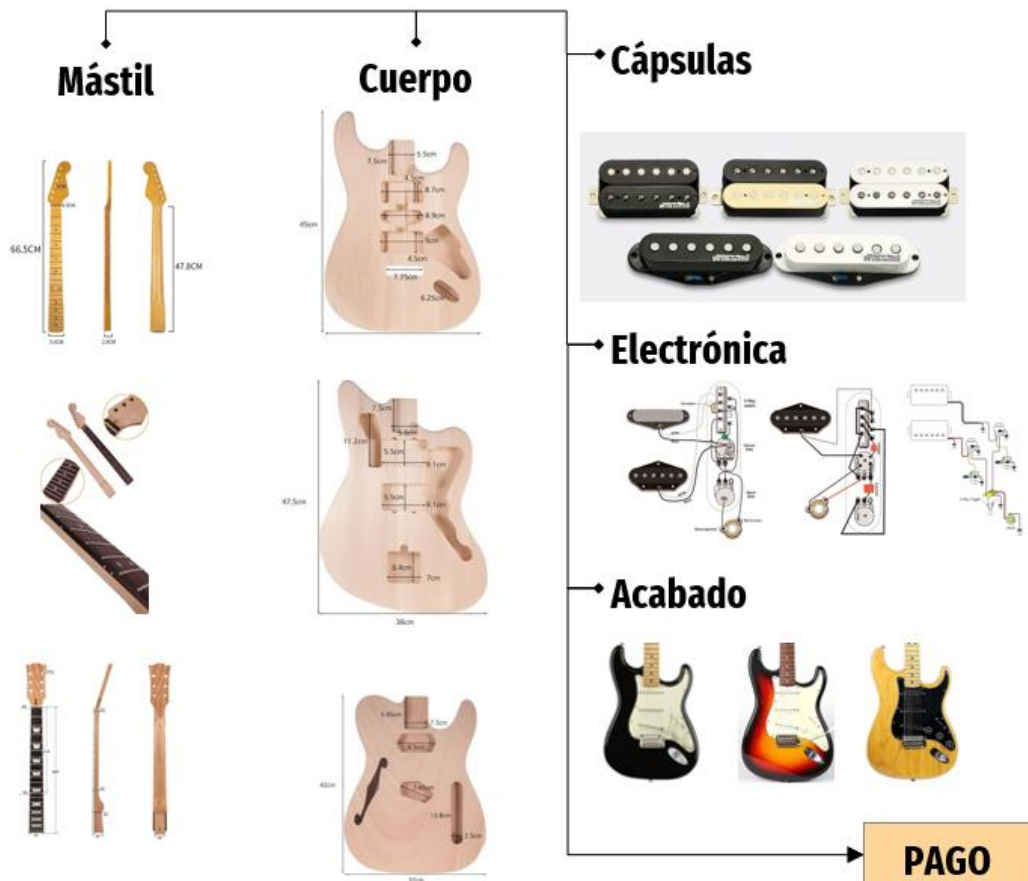


Figura 8-6 Maqueta conceptual selección de producto personalizado (Fase 3 de implementación del negocio). Fuente: Elaboración propia. Imágenes de Pinterest.com.

El uso de esta plataforma tiene varias ventajas respecto de otras similares, y evita la complejidad y costo de desarrollar una página web de forma interna. Tiene la flexibilidad de usar los modelos base o desarrollar páginas adaptadas al negocio, además de apoyar con herramientas para la gestión, unificando procesos y alineando la imagen corporativa en su conjunto.

Facebook e Instagram se aprovecharán con una doble función: permitiendo la promoción de la tienda y sus productos, generando presencia en redes sociales, y también aportando a las ventas.

8.3.1.2 Tienda

Para la segunda fase de implementación del negocio, una vez se hayan consolidado los procesos internos, cartera de proveedores, entre otros, se implementará la primera tienda de la empresa. La nueva tienda será tal que recoja las necesidades levantadas durante las entrevistas y encuestas, por lo que contará con una ambientación que invite a los clientes a permanecer en ella, con espacios adecuados para probar instrumentos y equipamiento y la exhibición de los productos. Para el diseño de esta se trabajará con una empresa especializada que pueda definir el diseño de interiores y ambientación, fijando el estándar para las futuras tiendas.

A continuación, algunas imágenes referenciales que permiten ejemplificar el diseño y ambientación de la tienda.



Figura 8-7 Imágenes ejemplo de líneas de diseño para la ambientación de la tienda. Fuente: Pinterest.com

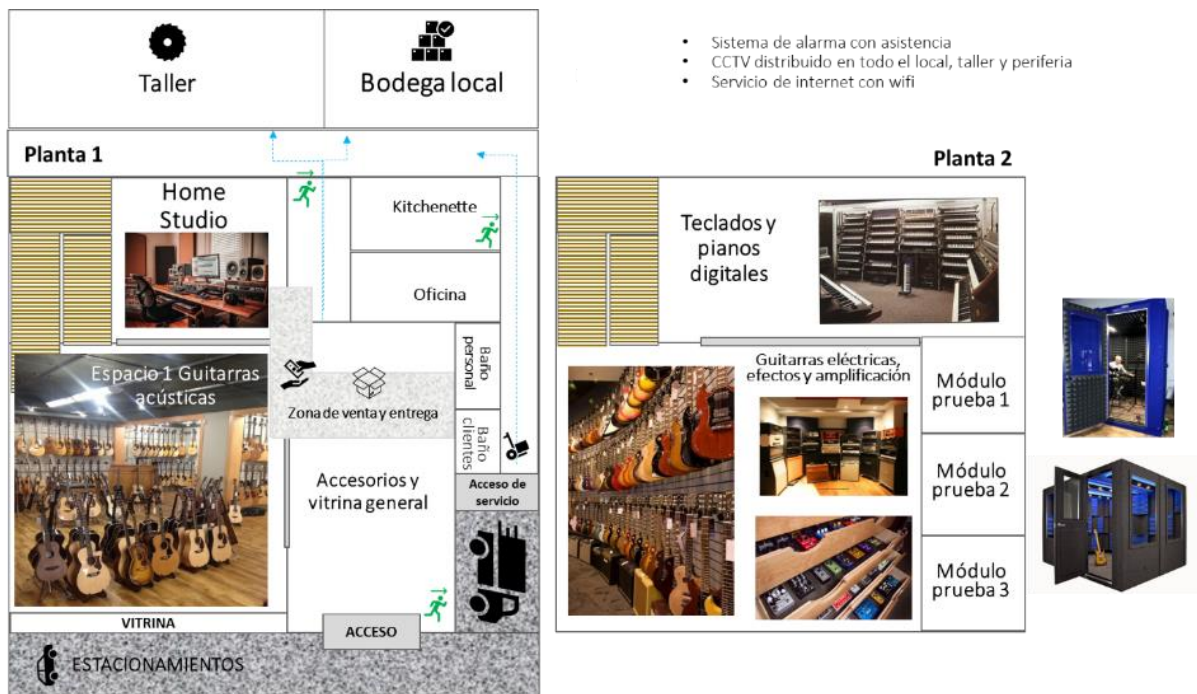


Figura 8-8 Layout conceptual de la tienda. A la derecha, imágenes referenciales de las cabinas insonorizadas para la prueba de instrumentos.

En cuanto a la ubicación, se ha definido como primera opción de ubicación la comuna de Huechuraba. Esto en atención a:

- De acuerdo con el estudio de grupos socioeconómicos utilizado para la segmentación, la comuna de Huechuraba y aledañas poseen una alta concentración de hogares pertenecientes a los grupos objetivos.
- En la comuna no existe una tienda de instrumentos musicales actualmente.
- Según proyecciones del INE, es una comuna que continuará aumentando en población de 115.900 hts estimados a 2022 a 126.300 a 2032 (+ 9%). Si se considera las comunas aledañas de Independencia y Conchalí, la población llega a 449.700 hts estimada a 2022 y alcanzaría 458.700 hts. en 2032 (+2%).

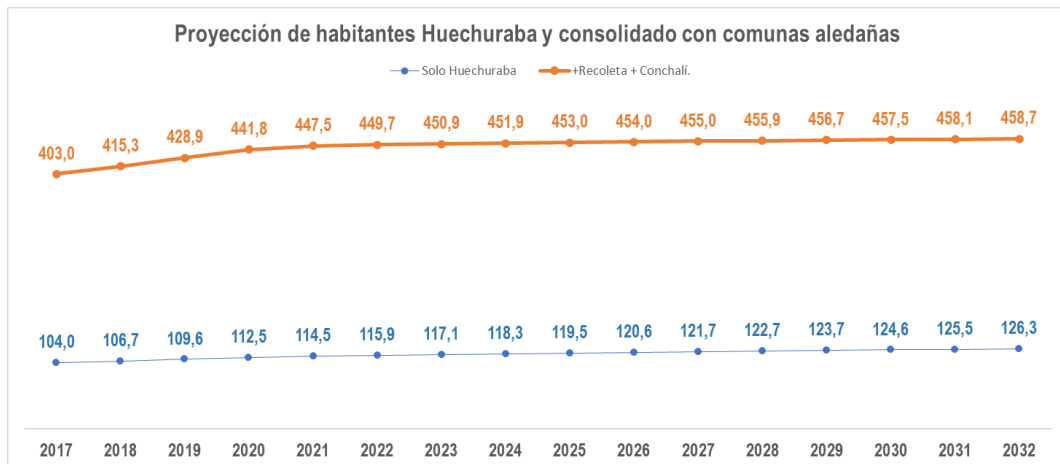


Figura 8-9 Proyección habitantes comuna de Huechuraba y consolidado con las comunas de Recoleta y Conchalí.

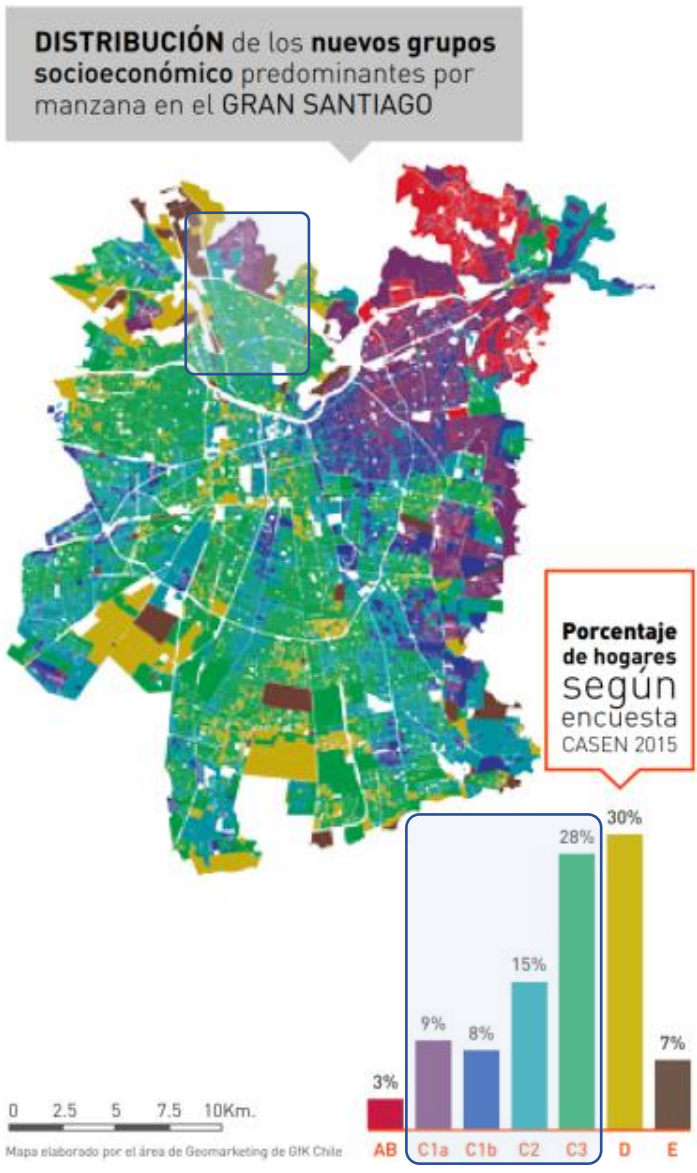


Figura 8-10 Distribución de los nuevos grupos socioeconómicos predominantes por manzana en el Gran Santiago. En recuadro se indica zona del mapa y los grupos de interés. Fuente: ESTILOS DE VIDA de los grupos socioeconómicos DE CHILE GfK [27]

8.3.2 Productos y Precio

La filosofía para la definición de productos y precios tiene como centro al cliente, de tal forma que los productos tengan una relación entre sí, generando un ancla para contribuir a la fidelización de los clientes. La figura siguiente muestra un modelo conceptual de esto, en base a lo cual se define un catálogo de productos según el segmento de clientes, considerando a su vez el producto principal por cada categoría (instrumento) y los productos complementarios (accesorios, equipamiento, etc.), incluidos productos que se traslapan con otras categorías.

Asimismo, considerando el diseño progresivo del negocio, se define el catálogo para las 3 primeras fases de implementación.

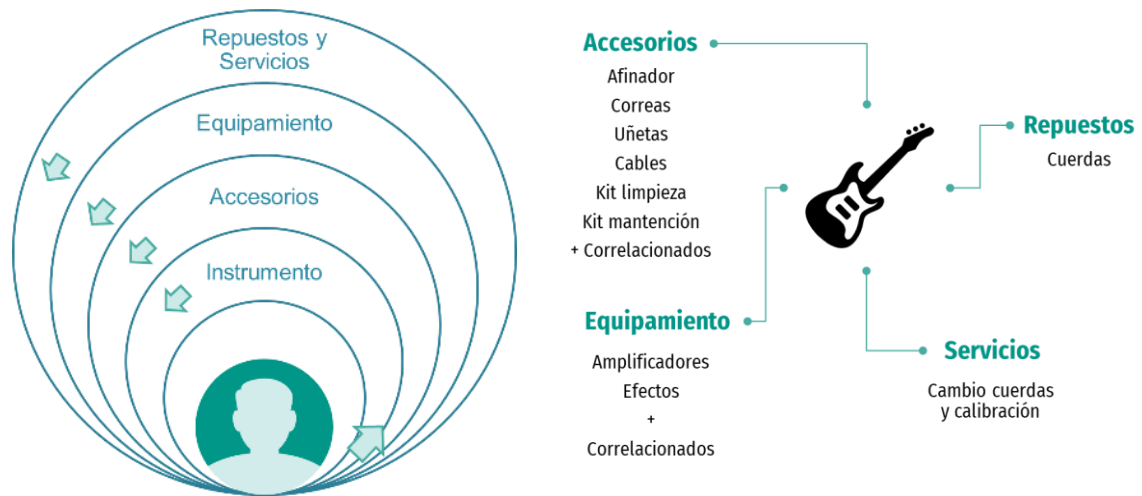


Figura 8-11 Modelo conceptual para el diseño del catálogo de productos. Izquierda, se describe el enfoque en torno al perfil del cliente para construir el tipo de productos. Derecha, se ejemplifica cómo se construye una arborización de cada producto principal (instrumento), acompañando de los productos complementarios (accesorios, repuestos, equipamiento, etc.).


 Cliente Indirecto		Fase 1			Fase 2		Fase 3
Categorías	Guitarras			Piano/Teclado	Home Studio	Guitarras	
Subcategoría	Clásica	Eléctrica	Accesorios base + Repuestos	Teclados electrónicos	Interfaces y software	Clásica/Eléctrica	
Productos	Guitarra niño & guitarra estudio	Guitarra niño / Guitarra normal / Armatu Kit	Afinador Correas Uñetas Cables Cuerdas (línea económica)	Teclados pequeños y medianos, gama de entrada	Interfaz, microfonos, software grabación, monitores	Productos marca propia	
Variedad	1 o 2 opciones x cada tipo		2 o 3 opciones x cada tipo	3 opciones por cada tipo	1 o 2 opciones x tipo y en formato kit	1 o 2 opciones x tipo	
Rango de precio (Miles \$)	50 - 200		<50	50-200	50-200	100-300	

Figura 8-12 Catálogo base de productos para Cliente Indirecto.


	Principiante					
	Fase 1			Fase 2		Fase 3
Categorías	Guitarras			Piano/Teclado	Home Studio	Guitarras
Subcategoría	Clásica	Eléctrica	Accesorios base + Repuestos	Teclados electrónicos	Interfaces y software	Clásica/Eléctrica
Productos	Guitarra niño & guitarra estudio	Guitarra niño / Guitarra normal / Arma tu Kit	Afinador Correas Uñetas Cables Cuerdas (línea económica)	Teclados pequeños y medianos, gama de entrada	Interfaz, micrófonos, software grabación, monitores	Productos marca propia
Variedad	1 o 2 opciones x cada tipo		2 o 3 opciones x cada tipo	3 opciones por cada tipo	1 o 2 opciones x tipo y en formato kit	1 o 2 opciones x tipo
Rango de precio (Miles \$)	50 - 300		<50	50-300	50-200	100-300

Figura 8-13 Catálogo base de productos para cliente Principiante.


	Aficionado								
	Fase 1			Fase 2			Fase 3		
Categorías	Guitarras			+Guitarras	+Piano/Teclado	+Home Studio	+Guitarras	+Refuerzo sonoro	+Servicios
Subcategoría	Electroacústica Eléctrica	Efectos	Accesorios base + Repuestos	Electroacústica Eléctrica	Piano digital	Interfaces y software	Eléctrica	En vivo / Estudio	Luthería
Productos	Guitarras de gama media marcas reconocidas y nuevas	Pedales y multiefectos	Afinador Correas Uñetas Cables Cuerdas (gama medioalta)	+Gama medio-alta	Pianos digitales Gama media	Interfaz, micrófonos, software grabación, monitores	Productos personalizados	Micrófonos Mesas Amplificación Accesorios Otros	Calibración Upgrades Mantenición Reparaciones
Variedad	2 o 3 opciones x cada tipo		2 o 3 opciones x cada tipo	Ampliar variedad	3 opciones por cada tipo	1 o 2 opciones x tipo y en formato kit	2 o 3 opciones x tipo	3 opciones x tipo	Servicios para guitarra
Rango de precio (Miles \$)	300 - 1.000	<200	<200	1.000 - 2.000	300 - 1.000	50-300	300-1.000	50 - 2.000	<200

Figura 8-14 Catálogo base de productos para cliente Aficionado.

Para la definición de precios, se tomó como referencia los resultados de la encuesta y un benchmark de productos ofrecidos por la competencia actualmente según la categoría y nivel similar (económico o de entrada, gama media y alta), considerando 3 tiendas representativas según el nivel de productos (1 tienda retail y 2 tiendas de corte más especializado).

En cuanto a los productos de marca propia existen 2 variantes: armado de origen y personalizados en taller. El primer tipo corresponde a productos tipo OEM que se fabrican principalmente en China, los que se solicitan bajo una especificación técnica y marcas propias. Estos productos permiten conseguir un buen balance entre calidad y costo, para posicionar un buen producto de entrada, a un precio competitivo, pero con un buen margen respecto de productos no OEM. Se considera en este caso guitarras acústicas y eléctricas. El segundo tipo corresponden a guitarras eléctricas armadas en el taller propio,

con la opción de seleccionar componentes, estilo y acabado. En este caso, también se contempla incluir una variante que sería de corte más *premium*, pero en un rango de precio de gama media respecto de los productos de marca reconocidos, confeccionado con cuerpos de madera nativa reciclada, por medio de una marca que refleje el sentido más natural propio del sur del mundo. Un instrumento de buena calidad, con un sello propio y a un precio alcanzable para un aficionado. A continuación, una referencia del estilo de productos de este nivel *premium*.



Figura 8-15 Referencia de las líneas de diseño y estilo de la guitarra eléctrica de corte **premium** personalizada y bajo marca propia.

8.3.3 Promoción

En la línea con la estrategia descrita inicialmente, las actividades de promoción serán acotadas en un principio, procurando captar la atención de los segmentos objetivos, pero sin llamar mucho la atención de la competencia. Se harán campañas orientadas a fines específicos, con el objetivo de ir atrayendo poco a poco a la clientela, enfocando los esfuerzos en posicionarse primeramente con una buena atención y buen estándar de

servicio para generar prestigio, logrando buenas recomendaciones por parte de los clientes. Se irá poco a poco invitando a visitar la página web, se introducirán productos por medio de promociones, se irá testeando también formatos y acciones de marketing más efectivas, construyendo poco a poco la imagen e identidad de marca. Durante la fase 1 se arrendarán horas en un estudio de grabación para generar el material audiovisual que luego será difundido en las diferentes plataformas (RRSS, APP, Sitio web).

Ya al iniciar la fase 2 de implementación, se evaluará la incorporación de *endorsers*, músicos con cierto grado de reconocimiento en el ámbito nacional que vayan probando los productos y generando recomendaciones, con foco en productos que no tengan mayor presencia a nivel nacional (novedades). Así también se generará un evento especial de inauguración de la primera tienda, con acciones de promoción durante los 3 meses previos.

Se establecerá también un programa de fidelización en base a descuentos, desarrollando una app que permita generar beneficios según membresía, con acciones personalizadas según el perfil de cliente. A continuación, se muestra una maqueta de la APP para efectos ilustrativos.



Figura 8-16 Maqueta APP para gestión y marketing directo de miembros de la comunidad. Fuente: elaboración propia.

Otras acciones de marketing serán asociadas a promover “reviews” de productos, ya sea por medio de referencia a terceros reconocidos o generados internamente por medio de un *endorser*. En este caso se complementarán los canales ya indicados (Facebook e Instagram), con la generación de contenidos en youtube y eventualmente tiktok. Para esto se aprovechará la misma tienda con ambientación y acondicionamiento para realizar videos de alta calidad que permitan promocionar productos, identidad de marca y la tienda misma. A partir de la fase 2 se utilizará la tienda para generar el material audiovisual.

Junto a lo descrito anteriormente, se generará un programa de promoción anual que permita abordar con campañas ad-hoc algunas fechas o eventos importantes del año, como: retorno al colegio previo a marzo, cyberdays, blackfridays y navidad. También se generarán acciones más específicas como por ejemplo descuentos especiales por día de cumpleaños, etc.

Los detalles del programa, acciones y costos asociados se describen de forma más detallada junto al plan de ventas, considerando que las acciones de marketing permitirán estimar la proyección de ventas en cada etapa de implementación.

Finalmente, desde un inicio, se desarrollará campañas específicas en base a contacto uno a uno por medio del envío de correos electrónicos a los clientes, según su perfil e historial de compra. Es decir, si un cliente ha adquirido una guitarra de gama de entrada, se enviarán notificaciones con promociones de instrumentos de mejores prestaciones y de productos complementarios que puedan ser de utilidad para su desarrollo artístico. A partir de la fase 2, esto se potenciará con el programa de fidelización con la APP como plataforma principal de desarrollo.

A continuación se muestra en mayor detalle las actividades contempladas en el plan de promoción según la etapa de implementación.

Actividad	Descripción	Segmento objetivo	Objetivo	Frecuencia	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
					2023	2024	2025	2026	2027	2028
Promoción sitio web (Analista plataformas digitales)	Posicionamiento sitio web	Todos los segmentos	Promocionar tienda online Promoción de productos Captar nuevos clientes	Continua						
Community management (Plan Medio agencia poust.cl)	Promoción continua de productos y ofertas	Todos los segmentos	Posicionamiento tienda Captar nuevos clientes potenciales	Continua						
Demo de nuevos productos	Promoción nuevos productos	Todos los segmentos	Promocionar nuevos productos Captar nuevos clientes	Continua						
Especial Vacaciones Invierno	Ofertas y nuevos productos	Principiante/Ciente Indirecto	Captar nuevos clientes	Anual						
Especial Día del Padre	Ofertas y nuevos productos	Aficionado	Captar nuevos clientes	Anual						
Especial Día del Niño	Ofertas y nuevos productos	Principiante/Ciente Indirecto	Captar nuevos clientes	Anual						
Especial 18 septiembre	Ofertas y nuevos productos	Principiante/Ciente Indirecto	Captar nuevos clientes	Anual						
Especial Navidad	Ofertas y nuevos productos	Todos los segmentos	Captar nuevos clientes	Anual						
Especial inicio año escolar	Promoción productos principiante	Principiante/Ciente Indirecto	Captar nuevos clientes	Anual						
Review nuevos productos (servicio grabación)	Material audiovisual para promoción nuevos productos hasta término fase 2	Todos los segmentos	Promocionar nuevos productos Captar nuevos clientes	Trimestral						
Especial Cyberday/BlackFriday/CyberMonda y	Ofertas y nuevos productos	Todos los segmentos	Captar nuevos clientes	Anual						
Lanzamiento Tienda	Evento especial con descuentos para clientes	Aficionados	Promoción de tienda física Captar nuevos clientes	1 vez						
Lanzamiento APP	Evento especial con descuentos especiales para clientes	Principiante/Aficionados	Fidelización de clientes	1 vez						
Gestión comunidad APP	Actividades de seguimiento, promoción y fidelización de clientes	Principiante/Aficionados	Fidelización de clientes	Continua						
Review nuevos productos (en tienda)	Material audiovisual para promoción en sitio web, RRSS y APP	Principiante/Aficionados	Fidelización de clientes Captar nuevos clientes	Trimestral						
Review con endorsers	Material audiovisual y promoción por medio de endorsers para nuevos productos que no posean mayores referencias en el mercado local.	Principiante/Aficionados	Fidelización de clientes Captar nuevos clientes	Trimestral						
Venta outlet anual (febrero)	Evento especial con descuentos para clientes	Principiante/Aficionados	Fidelización de clientes Captar nuevos clientes	Anual						
Lanzamiento productos personalizados	Promoción de marca propia en todos los canales, apoyo con endorsers	Todos los segmentos	Promocionar nuevos productos Captar nuevos clientes	1 vez						
Lanzamiento marca propia	Promoción de marca propia en todos los canales, apoyo con endorsers	Todos los segmentos	Promocionar nuevos productos Captar nuevos clientes	1 vez						

Figura 8-17 Plan promocional proyectado según cada etapa de implementación del negocio.

9. Modelo de Negocios

Luego de analizado el entorno, el mercado y sus actores, es posible señalar que en este caso no resulta conveniente aplicar una estrategia única para abordar el negocio en un sentido clásico, si bien la diferenciación tendrá un rol relevante para lograr captar la atención de los clientes potenciales respecto del resto de los actores del mercado, no será fácil capturar una mayor disposición a pagar dado el alto grado de atomización existente. En este sentido, se estima que una estrategia más adecuada para abordar el negocio sería una más similar a la del “Océano Azul [5]”, en donde constantemente se busque la diferenciación y el bajo costo de forma simultánea. Si bien puede sonar un tanto abstracto, en la práctica esto se traduce en una propuesta de valor tal que permita a los clientes conseguir un muy buen producto a un muy buen precio, es decir, ofrecer productos de buen estándar en términos de calidad sonora, a un precio accesible y competitivo respecto de lo disponible en el mercado. Adicionalmente, esto se conjugará con un acompañamiento a los clientes a lo largo de su trayectoria, algo que actualmente no ocurre en el mercado nacional. El concepto es que los clientes reconozcan al nuevo negocio como su “*partner*”, un facilitador para su crecimiento y desarrollo artístico, no solo limitando la relación a lo transaccional, sino que cada vez buscando productos y servicios que sean un aporte al desarrollo artístico de cada cliente.



Figura 9-1 Propuesta de valor del nuevo negocio.

Esto implica conseguir alternativas ampliando el mercado hacia marcas no tan reconocidas a nivel local, pero que han ido generando presencia en el ámbito internacional por sus buenas prestaciones, y esto ocurre tanto para instrumentos y equipos de gama de entrada (más económicos) hasta marcas con productos de mayor gama, pero aún así competitivos en cuanto a precios. En este contexto, la idea es reconocer dentro del mundo de los clientes, aquellos que buscan mejorar o potenciar su calidad sonora en la interpretación, más allá de lucir o no una marca determinada.

9.1 Estrategia de implementación

A partir de esta propuesta de valor, el negocio se llevará a cabo en 3 fases, con un desarrollo progresivo de las operaciones, considerando tres etapas de implementación que permitan ir generando el know-how, minimizar la inversión inicial e ir generando el posicionamiento de marca. Además, esto permitirá minimizar el riesgo sobre la inversión, tomando decisiones según la respuesta de clientes y el entorno, dado el alto nivel de incertidumbre que aún persiste para los próximos años.

		Preparativos para Fase 3	servicios
			productos personalizados
	Preparativos para Fase 2	venta presencial	
Preparativos para fase 1	venta online		
6 meses previos	Años 1 y 2	Años 3 y 4	Año 5
Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3
desarrollo	darkstore	tienda física con venta online	Tienda física con taller y venta online
Desarrollo de proveedores, catálogo de productos y sitio web	Aterrizaje al mercado local, enfoque en afinar procesos y generar cartera de clientes	Lanzamiento tienda física, con ajuste del modelo de negocio. Enfoque en posicionamiento de marca	Lanzamiento nueva línea de productos personalizados e introducción de marca propia

Figura 9-2 Plan de implementación para el nuevo negocio.

Fase 0

Durante los 6 meses previos al inicio de las operaciones del negocio, se desarrollará una serie de actividades que permitan dar consistencia a la propuesta de valor en la primera fase del negocio. En esta etapa se considera realizar:

- Levantamiento en detalle de fabricantes y sus productos en Europa, Estados Unidos y China. El contacto inicial será vía correo electrónico, videoconferencias y en última instancia se espera realizar una gira a los lugares que tengan mayor valor estratégico, tanto por los productos y fabricantes, como por consideraciones logísticas.
- Visita a NAMM²⁰, una de las ferias internacionales más relevantes de la industria que se realiza cada año en California, EE. UU. y que en 2023 se realizará durante el mes de abril. En ella se podrá conocer tendencias de la industria, nuevos productos y establecer contacto con fabricantes.
- Visita a *Music China*²¹, la feria internacional más importante de la industria musical en Asia, y que en su edición de 2023 se realizará en el mes de octubre con sede en la ciudad de Shanghai. Al igual en el caso anterior, se podrá tomar contacto con fabricantes, conocer más de cerca la realidad local de la industria y sus tendencias.

²⁰ www.namm.org

²¹ www.music-china.hk.messenfrankfurt.com

- Compra de muestras, productos variados en pequeñas cantidades, para evaluar alternativas a incorporar en el catálogo de productos.
- Levantamiento de operadores logísticos en EE.UU., Europa y Asia. De acuerdo con la información levantada en entrevistas con algunos actores del rubro, no existen operadores logísticos especializados para el transporte de instrumentos musicales, por lo que es necesario identificar en cada zona aquellos que puedan prestar un servicio confiable a un precio competitivo.
- Diseño de procesos operacionales, a medida que se concretan servicios,
- Desarrollo de sitio web, implementación de plataformas digitales de gestión, diseño de la línea de contenidos para Instagram y en general de RRSS.
- Durante esta etapa también se hará la puesta en marcha de la empresa desde el punto de vista legal y administrativo, constituyendo la sociedad entre otros detalles.

Fase 1



La primera fase del negocio será en un formato de tienda *darkstore*, enfocada 100% a la venta online. Durante el primer año se centrarán los esfuerzos en establecer y consolidar los procesos, minimizar la ocurrencia de errores e ir poco a poco generando la cercanía con los clientes a medida que se concretan ventas y generando lazos de colaboración con los proveedores. Uno de los desafíos más relevantes desde el punto de vista de la logística, será la proyección de demanda, ya que para optimizar los costos de transporte se requerirá concentrar los envíos de forma marítima, lo que implica sincronizar de buena forma el flujo de productos con la gestión de reposición de los stocks. Es probable que sea conveniente aplicar una estrategia híbrida (transporte marítimo y aéreo) para mantener la continuidad de stock en la medida que se estabilizan las proyecciones de demanda.

Junto a lo anterior, también será en esta etapa el tiempo para formar a los equipos de trabajo, de tal forma que se genere una coherencia con la propuesta de valor, dando énfasis en la cercanía con los clientes, lo que implica tener un servicio de excelencia, dando correcto tratamiento a los errores que se cometan. Asimismo, con el objetivo de minimizar costos, los equipos operarán principalmente en modo teletrabajo.

Hacia el segundo año, ya con los procesos más consolidados, se espera lograr un crecimiento con un mayor alcance de los productos y lograr una cartera de clientes base, avanzando con mayor fuerza en las acciones de marketing que permitan avanzar en su fidelización.

Fase 2



La fase 2 de implementación inicia algunos meses previos en paralelo a la etapa 1, con las actividades preparativas para implementación de la tienda física, lo que implicará ajustar el modelo de negocio y los procesos en forma complementaria a la venta online ya desarrollada. Durante los meses previos los esfuerzos estarán centrados en concretar el arriendo del local para la tienda física, su remodelación y habilitación de los espacios para recibir a los clientes, almacenamiento y exhibición, así como el acondicionamiento de un espacio para el taller, si bien en esta etapa sólo se utilizará para servicios menores (cambio de cuerdas, calibración, inspección de instrumentos). Asimismo, se iniciarán los procesos de selección para el nuevo personal que se encargará de la tienda física.

En esta etapa habrá 5 focos de atención principales. Los **PROCESOS** serán ajustados para incorporar a la operación la tienda física, buscando la optimización en términos de costos, tiempos de respuesta y agilidad en línea con mantener siempre una excelencia en el servicio de la mano de productos de la **mejor calidad al mejor precio**.

Será necesario reforzar el equipo de **PERSONAS**, incorporando y reasignando funciones para poner en marcha la tienda física.

En esta etapa será ya indispensable generar la identidad de marca para dar fuerza al posicionamiento en los **CLIENTES**. En línea con la estrategia general, hasta antes de esta etapa la marca y su identidad se manejará de forma bastante sutil, para evitar llamar la atención de la competencia, pero ya con la tienda física se potenciará con fuerza.

Los **PROVEEDORES** tendrán un rol clave, ya que se requerirá ampliar el catálogo de productos y lograr mejores condiciones de compra. En esta etapa se espera “cosechar” los frutos de la gestión realizada durante la fase anterior, habiendo depurado el catálogo de productos inicial y reforzando la relación con los proveedores en base a las compras previamente realizadas.

Finalmente, será necesario durante esta etapa lograr un **CRECIMIENTO** mayor a alcanzado en la etapa inicial. Esto permitirá hacer frente al aumento en los costos fijos (tienda física y aumento de personal principalmente) y generar el retorno sobre la inversión requerida para esta etapa. El marketing operativo tomará relevancia durante esta etapa.

Fase 3



Durante esta tercera etapa se abordará la tercera arista del negocio que comprende la introducción en el mercado nacional de productos personalizables, en la línea de guitarras eléctricas, ya que son las que permiten una mayor variedad de opciones en cuanto a estilos, componentes y diseño, además de ser el instrumento que cuenta históricamente con mayor popularidad. En este proceso será relevante el trabajo con proveedores, ya que será necesario conseguir los diferentes componentes para construir el abanico de opciones de personalización. Al igual que en las fases anteriores, unos meses antes del lanzamiento será necesario definir los proveedores, hacer prototipos y definir procedimientos que permitan generar la personalización de la forma más estandarizada y eficiente posible. Asimismo, será necesario hacer los ajustes al taller existente y adquirir algunas herramientas adicionales.

Durante esta etapa será relevante continuar reforzando ámbitos como el ajuste y optimización de PROCESOS, así como potenciar el CRECIMIENTO con la introducción de nuevos productos y el compromiso de PERSONAS para no descuidar el enfoque en el cliente y su fidelización.

9.2 Estrategia Operacional

La estrategia operacional del negocio se basa en un desarrollo progresivo de las operaciones en línea con el plan de implementación establecido, considerando las tres etapas de implementación descritas anteriormente.

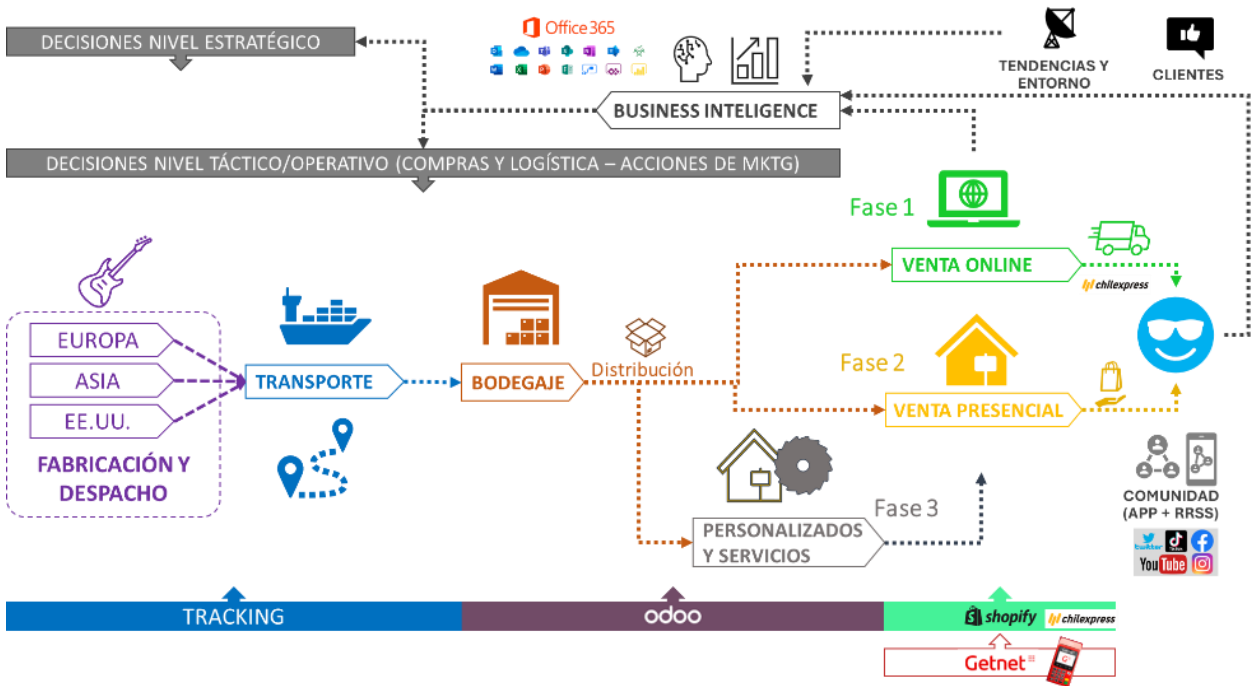


Figura 9-3 Cadena de Suministro del nuevo negocio. Se hace referencia la fase en la cual se “activan” algunas etapas o procesos de la cadena acorde con las fases de implementación. Fuente: elaboración propia.

Tal como se describe en la figura anterior, la cadena de suministro parte con los diferentes fabricantes ubicados principalmente en Asia, Europa y EE.UU. La premisa será siempre tratar de llegar al fabricante directo, reduciendo así los costos derivados del margen incorporado por los distribuidores.

En cada región se considera la gestión logística desde el país de origen por medio de un operador logístico local, optimizando los costos y procurando consolidar el embarque según la cantidad y tipo de producto en la mayoría de los casos. En el caso de China, se iniciará la operación con la empresa wscargo²², considerando la claridad con que especifican el alcance de sus servicios y la transparencia con que fijan el precio según el volumen de la carga. Además, por cada envío, permiten consolidar la carga de un máximo de 3 proveedores diferentes hasta 5m³ y un máximo de 5 sobre ese volumen. Para el caso de otras regiones, se barajan proveedores como eshopex²³, Fedex y UPS, si bien no tan económicos, permiten generar las primeras compras en forma acotada, pero confiable. En este caso, el operador logístico se encarga de la entrega al domicilio solicitado dentro de la Región Metropolitana.

El bodegaje se realizará por medio de empresas especializadas en este servicio, las que permiten acotar los costos iniciales, con la flexibilidad de escalar a medida que vaya siendo necesario. Considerando la selección de la comuna de Huechuraba para la ubicación de la tienda durante la fase 2, se ha considerado el servicio ofrecido por la empresa akiKB, con

²² www.wscargo.cl

²³ www.eshopex.cl

dependencias disponibles en Avenida Pedro Fontova y Los Libertadores, que cuenta con más de 10 alternativas de tamaños desde los 2m² hasta los 33m² (equivalente a un container de 40 pies). Esto permitirá un radio de cobertura a toda la comuna de Huechuraba y sus aledañas, en tiempos y costos de transporte bastante reducidos. Además, se encuentra a menos de 10 minutos de la sucursal de Chilexpress del sector, permitiendo así el envío a regiones u otras comunas. El servicio incluye vigilancia 24 hrs., seguros de incendio, robo y sismo, a costos bastante bajos y acorde al valor de lo almacenado, con la flexibilidad en el uso de las bodegas, permitiendo la habilitación de racks, instalación de escritorio y equipos para la gestión como PC e impresora, con acceso a internet vía wifi.

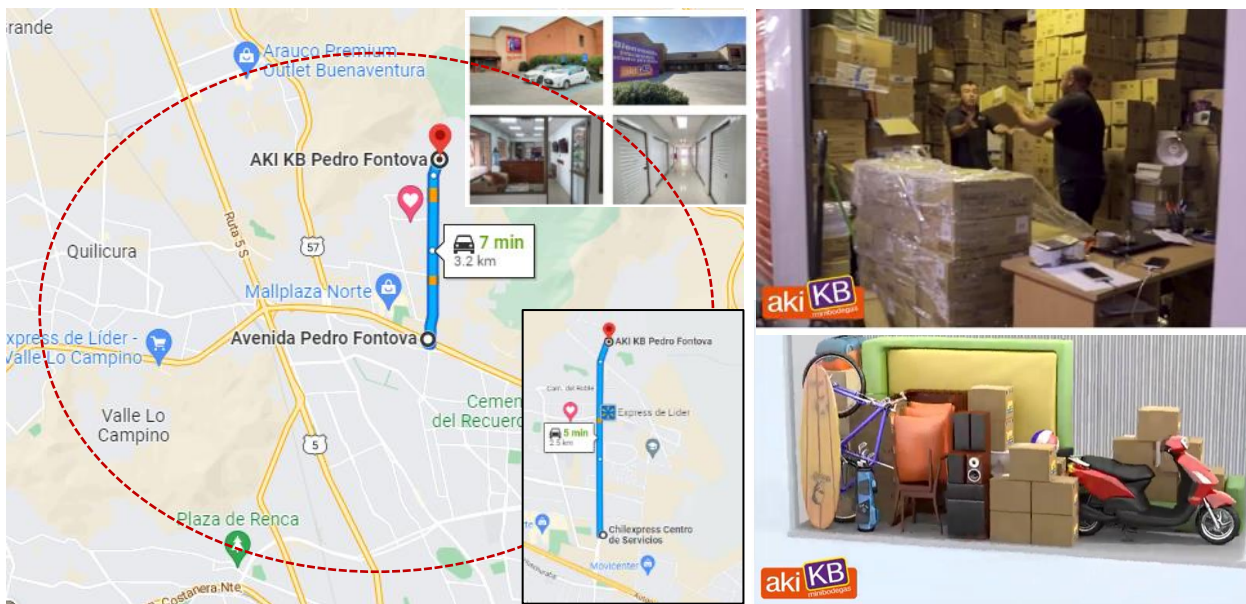


Figura 9-4 Referencia de ubicación sucursal de minibodegas akiKB de Pedro Fontova (imagen izquierda). Imágenes referenciales de minibodegas (derecha). Fuente: Google.maps y www.akikb.cl

Al inicio de la fase 2, al incorporar la tienda física, se podrá evaluar la conveniencia de continuar con este tipo de bodegaje, no obstante, a efectos de diseño se estima que será conveniente mantener esta bodega a modo de centro de distribución para la venta online, independizando los canales de distribución, siendo la tienda física un punto de entrega disponible para quienes así lo deseen. En la fase 3 de implementación, el mismo esquema de la cadena es funcionalmente adecuado, con una implementación híbrida entre el stock de componentes a disponer en el taller y el stock a reservar en la bodega central.

En lo que respecta a la “última milla”, durante la fase 1 se generará la entrega directa por medio de un vehículo propio con el objetivo de ofrecer envíos de bajo costo en la zona de Huechuraba y comunas aledañas. En el caso de otras comunas, se utilizará Chilexpress como servicio de envío, dado su costo competitivo, gran disponibilidad de sucursales, opción de logística para devoluciones, además de su API²⁴ que permite la integración con Shopify para el seguimiento de los envíos.

Finalmente, se describe en la Figura 9-3 las plataformas de apoyo a la gestión de la cadena de suministro. En el primer tramo, el seguimiento de los envíos será en las plataformas web de los operadores logísticos respectivos, para luego operar con el apoyo de Odo,

²⁴ Application Programming Interface, interfaz de software para la integración de sistemas.

plataforma ERP²⁵ muy completa y de bajo costo que permitirá la gestión interna del negocio, con la opción de integrar funciones administrativas (contabilidad, facturación, etc.) y escalar de forma modular a medida que crece el negocio. Esta plataforma operará como *back end* para la plataforma *Shopify* que se utilizará como *front end* de cara al usuario, soportando el sitio web del negocio, y también integrando la gestión de *delivery* por medio de la API de Chilexpress²⁶. Para la Fase 2 también se considera la incorporación de un servicio de gestión de pagos de punto de venta. En este caso se ha seleccionado a GETNET, en atención a un menor costo y simplicidad respecto de Transbank²⁷. Además, permite tener el dinero de las transacciones disponible el mismo día y acceder a un paquete de servicios del Banco Santander, que en su plan de entrada otorga una cuenta corriente empresarial sin exigir requisitos de ventas previas ni antigüedad.

Para completar el diseño de la cadena de valor, se contempla la implementación de una unidad de *Business Intelligence*, encargada de potenciar la integración de cada uno de los componentes de la cadena, así como generar el manejo de la data proveniente de las ventas, stocks, perfiles y hábitos de consumo de los clientes, etc., así como un monitoreo del entorno, consolidando toda la data y generando la analítica que permita gestionar toda la cadena de valor como un sistema integrado, retroalimentando al negocio en los tres niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo. Para esto se considera también el incorporar Microsoft 365 como plataforma digital para la gestión interna del personal, comunicaciones corporativas, entre otras funciones que otorgarán agilidad a los procesos (planner, kaizala, powerApps y PowerAutomate, Sharepoint, Onedrive, etc.). A partir de la fase 0, la implementación de esta unidad y el uso de estas herramientas será de forma progresiva, primero enfocada en construir los procesos de gestión de la data y almacenamiento, generando reportes sencillos para ir evolucionando hacia metodologías de procesamiento más sofisticadas.

Esta estrategia de operación integrada permitirá alinear los diferentes procesos de la empresa con la estrategia establecida, optimizando costos, agilizando los procesos, adaptando el catálogo de productos de forma flexible y manteniendo una relación cercana con los clientes, identificando sus preferencias.

9.2.1.1 Inventarios

Una de las consideraciones importantes desprendida del know-how adquirido por medio de las entrevistas con actores claves, radica en la necesidad de generar una gestión óptima de los inventarios. Dado esto, a nivel táctico se considera contar con una proyección de trimestre móvil de las ventas, con una actualización mensual que permita corregir desviaciones en la proyección, tomando como referencia que en la gran mayoría de los casos, los productos tienen tiempos de reposición que van de 1 a 3 meses. Para cada producto se considerará un punto de reposición. Todo esto será implementado con ayuda de las plataformas digitales Odoo y Shopify durante la primera fase, para luego incorporar análisis más avanzados con apoyo de la unidad de Business Intelligence.

²⁵ *Enterprise Resource Planning*, sistema o software para la gestión de recursos de una empresa.

²⁶ Se realizó un breve benchmark de empresas de delivery, siendo starcken la opción siguiente en cobertura y precios, pero Chilexpress tiene mayor cobertura y una sucursal está estratégicamente ubicada en el eje Pedro Fontova de Huechuraba.

²⁷ Transbank, es la segunda alternativa evaluada, pero posee algunas condiciones tarifarias particulares que complejizan en cierta medida la estimación de costos, además, en el total el costo es levemente superior a GETNET.

9.2.1.2 Operación del taller

El taller entrará en operación en la Fase 2 del negocio, entregando servicios más bien básicos de inspección y calibración de los instrumentos. Para esto, el taller requiere solo un mesón de trabajo y algunas herramientas bastante accesibles en tiendas especializadas. El factor clave en este caso es contar con un buen luthier que pueda desarrollar un trabajo de calidad.

En la fase 3, el trabajo adquirirá una mayor complejidad para desarrollar los productos personalizados. En este caso se considera establecer 2 líneas de productos personalizados asociados a guitarras eléctricas. Una línea corresponde a instrumentos seleccionados dentro del catálogo de productos para los cuales es factible realizar una modificación de algunos componentes, de tal forma que al comprar el producto, el cliente pueda optar por incluir el “upgrade” respectivo. El foco en este caso son 4 componentes: clavijeros, puentes, cápsulas y electrónica. El clavijero y puente aportan principalmente mayor estabilidad en la afinación y un mejor ajuste en la calibración de la guitarra. Los otros 2 componentes aportan con una mejora directa en la calidad del sonido. Este upgrade será efectuado a pedido y contará con 3 meses de garantía por elementos y mano de obra como punto de partida.

La segunda línea de productos se asocia a un producto 100% personalizado, al incluir además de los componentes mencionados, alternativas de selección de cuerpo y mástil de la guitarra. El mástil es el elemento más complejo, ya que requiere maderas especiales, además de una alta prolijidad y precisión en la construcción del diapason y los trastes (frets), por lo que será el elemento clave para lograr un buen desempeño del instrumento. Este componente será adquirido de fabricantes especializados para asegurar su calidad. El cuerpo por su parte, es de más fácil fabricación para los modelos macizos, y en este caso se contempla tener una opción de cuerpos de estilos tradicional (stratocaster, telecaster) y una opción de diseño propio en maderas nativas propias del país (Raulí o Roble), recicladas y con un estilo de acabado natural, que sería un producto de categoría más *premium* y a futuro con potencial de ser exportado. Estos productos serán fabricados con componentes OEM, de tal manera que puedan ser comercializados bajo una marca propia. Se tiene contemplado que durante la etapa 2 se inicie el proceso exploratorio de materias primas, proveedores OEM, métodos de fabricación y desarrollo de prototipos para ir desarrollando el know-how y alcanzar el nivel de calidad deseado con un proceso ya optimizado.

10. Diseño Organizacional

El análisis para el desarrollo del nuevo negocio se ha abordado en las secciones anteriores con una mirada desde el exterior hacia el interior, conociendo primero el contexto en el cual se desenvolverá, luego se han identificado los espacios que pueden permitir su desarrollo dentro del mercado nacional, para luego identificar los clientes a los cuales el negocio se enfocará. Se han diseñado la estrategia y el modelo del negocio desde una perspectiva funcional con una mirada sistémica para definir la estrategia de operación. No obstante, los procesos de generación de valor del negocio necesariamente deben estar sustentados en las personas que serán parte de él, de tal forma que un desafío tan relevante como la estrategia del negocio es que se genere la conexión de ella con las personas a todo nivel de la organización. Por este motivo es que se ha considerado apropiado definir el propósito, visión, misión, etc. dentro de este apartado, ya que dichos elementos permitirán hacer la conexión con las personas que serán parte del futuro negocio.

En forma transversal, se buscará generar una relación continua con los clientes, acompañando de cerca su desarrollo.

- ❖ Nos interesa conocerte
- ❖ Conectar con tu motivación
- ❖ Facilitar y fomentar tu desarrollo
- ❖ Siempre dar un trato considerado y amable



La premisa es abrir un abanico de productos buscando la mejor calidad sonora para la disposición a pagar del segmento.

- ❖ Ofrecer la mejor calidad para tu desarrollo.
- ❖ Brindar atención especializada
- ❖ Dar un servicio de excelencia.

En cada categoría, de la mano con la calidad, se buscará espacios de eficiencia y optimización para ofrecer el mejor precio para la calidad del producto.

- ❖ Ofrecer el mejor precio para el producto que elijas.
- ❖ No pagarás más por algo que no lo vale
- ❖ Siempre dar alternativas, no lo más caro

Figura 10-2 Propuesta de valor del nuevo negocio.

10.1 Propósito

“Ser facilitadores para el desarrollo y crecimiento musical de nuestros clientes”

10.2 Visión

“Ser un referente en el rubro de la venta de instrumentos musicales, un punto de encuentro para personas talentosas que buscan **algo** para seguir creciendo en su pasión por la música”

10.3 Misión

“Conectar con nuestros clientes y sus necesidades para ofrecer productos de la mejor calidad al mejor precio con una atención cercana y un servicio de excelencia”

10.4 Valores



Excelencia



Cercanía



Flexibilidad



Agilidad



Integridad



Compromiso

En la línea de las definiciones estratégicas descritas anteriormente, se establecen los valores de la compañía, los que permitirán ir conformando la cultura de la organización.

Procuramos realizar cada tarea con **EXCELENCIA**, aportando así positivamente con nuestros resultados, ya sea a nuestros *partners* como a nuestros clientes.

Somos **CERCANOS**, nos interesamos por quienes están a nuestro alrededor, con nuestros colegas o *partners* y con nuestros clientes, tratando de conectar y empatizar con ellos.

La **FLEXIBILIDAD** está en nuestro ADN, adaptándonos a los cambios del entorno, a las necesidades de nuestros clientes.

No solo somos flexibles, sino que también nos movemos con **AGILIDAD** ante los cambios, buscando optimizar y mejorar nuestros procesos para dar pronta respuesta a los requerimientos y desafíos que enfrentamos día a día.

La **INTEGRIDAD** es la base de nuestra forma de ser, siempre respetuosos de las personas, las normativas, siendo inclusivos y actuando con absoluta transparencia y honestidad.

Finalmente, nada de lo que hacemos sería posible sin nuestro **COMPROMISO**, nuestra motivación constante por dar un servicio de **EXCELENCIA**, con **FLEXIBILIDAD**, **AGILIDAD** e **INTEGRIDAD**.

10.5 Perfil transversal

Alineando desde la base a las personas con la identidad que se desea proyectar como organización, se definen algunas características básicas que luego serán complementadas con las competencias y conocimientos requeridos según el rol que cumplirán dentro de la organización. Se considera:

- Ser aficionado a la música, no músico de profesión.
- Practicar la música con un mínimo de regularidad semanal.
- Ser empático y flexible para responder ante los requerimientos del entorno.

Estas 3 cualidades recogen las impresiones que se han obtenido durante el proceso investigativo, principalmente en las entrevistas. Los primeros dos buscan por un lado evitar la selección de personas que tengan interiorizado un sentimiento de “frustración” por no poder ser músicos de profesión, lo que finalmente se transmite en la forma de abordar a los clientes, y en segundo lugar, que la persona tenga un cierto dominio técnico asociado a la música y de alguna forma, pueda comprender el lenguaje y conectar con la necesidad de nuestros clientes.

10.6 Formación

En línea con la estrategia, dentro del plan de implementación del negocio, se consideran 2 vías de formación para el equipo. Una formación constante en el ámbito técnico, la que estará a cargo de un especialista, técnico o ingeniero en sonido, además de músico aficionado, quien por su experiencia y formación posee un alto dominio del rubro, productos y su utilización. La segunda vía de formación está asociada a competencias o habilidades blandas y cultura empresarial, la que será desarrollada con apoyo de una especialista en temas organizacionales, quien prestará servicios de forma part-time (honorarios) desde el inicio del negocio.

Con estos objetivos, se considera realizar una jornada de formación e integración de forma trimestral, además de reservar algunas horas de forma mensual dentro del horario de trabajo para realizar la formación de manera virtual durante la fase 1, y luego en la tienda física a partir de la fase 2.

10.7 Estructura Organizacional

De acuerdo con las fases de implementación, se define una estructura organizacional de tipo matricial, adaptando algunas características de las organizaciones ágiles, de tal forma que se pueda generar la fluidez y trabajo colaborativo dentro de la organización.

La figura siguiente muestra la estructura de manera integrada con los macroprocesos de la empresa.

En esta estructura, durante la Fase 1 el Partner Gerente y el Partner Especialista Senior tienen a su cargo las labores de contacto y gestión con proveedores. El primero asume también las labores estratégicas y tácticas apoyado por el Asesor Legal y los Partners de Gestión de Personas y Administrativo. El segundo se encarga de las tareas más operativas, con apoyo directo del Analista de Plataformas y el Partner Delivery Directo, quien presta apoyo en los despachos (pago por despacho) y en el almacén a tiempo parcial (honorarios adicional).

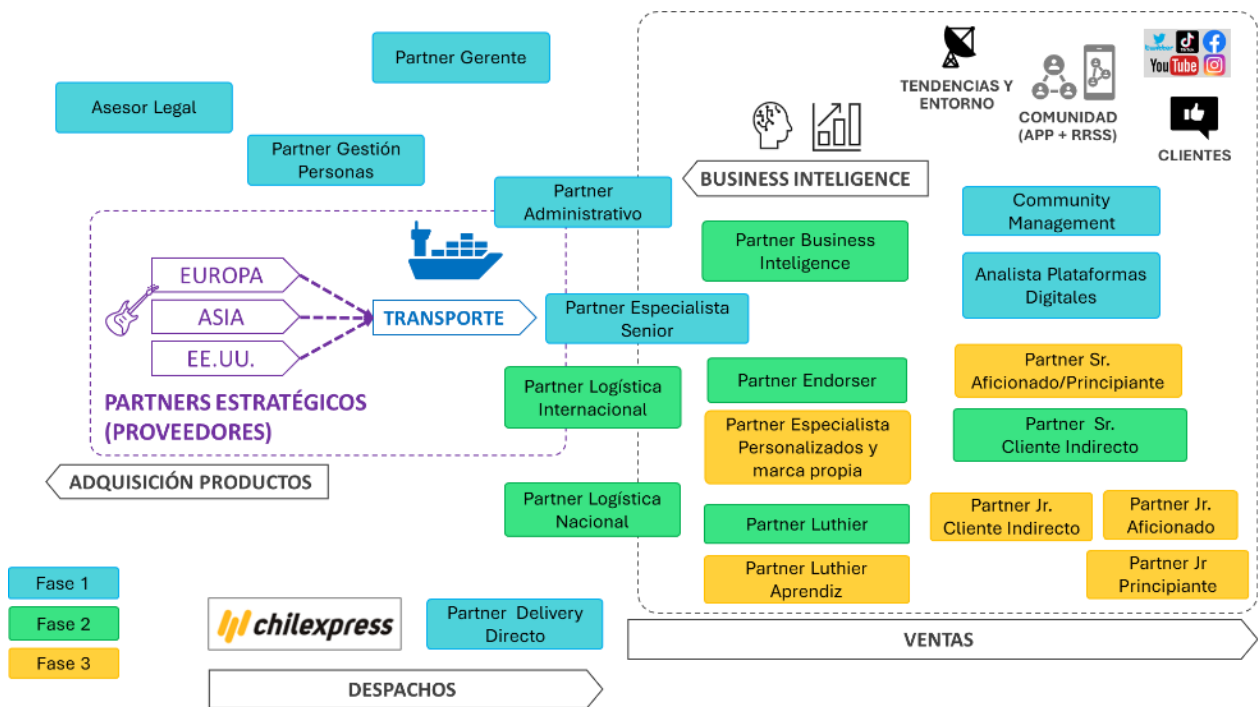


Figura 10-3 Estructura organizacional definida para el negocio.

La tabla siguiente describe los cargos y el nivel de formación requerido. Cabe señalar que como una forma de resaltar el esquema de trabajo colaborativo e integrado, cada cargo tiene el concepto de “Partner” (socio o compañero) incorporado en su nombre.

Cargo	Rol	Formación
Partner Gerente Gral	Representante legal y se encarga de la dirección estratégica y táctica parcialmente de la organización. En colaboración con Partner Administrativo, Gestión de Personas y Asesor Legal vela por la gestión estratégica integral, comunicación estratégica, impulsando la cultura corporativa a partir del propósito, misión, visión y valores.	Ingeniero Civil Industrial o afín / MBA Uchile
Partner Administrativo	Apoyo en tareas administrativas (contabilidad, pago remuneraciones, etc.)	Analista Financiero/Contable (Honorarios)
Partner Gestión Personas	Apoyo en desarrollo de competencias y habilidades del personal, programas de "engagement", talleres de desarrollo y entrenamiento, gestión del talento y clima laboral. Plan de beneficios y retención.	Sicólogo Organizacional (Honorarios)
Asesor Legal y Compliance	Asesoría en temas legales y de compliance, genera procedimientos y políticas relacionadas.	Abogado (Honorarios)
Partner Logística Internacional	Encargado de la relación comercial con proveedores internacionales (fabricantes, distribuidores y servicios de logística). Durante Fase 1, se encarga tb. de la gestión del Centro de Distribución.	Ingeniero Logística
Partner Delivery Directo	Encargado de los despachos dentro de la RM y apoyo a la gestión del Centro de Distribución.	Enseñanza media o Técnico en administración/logística

Partner Especialista Senior	Especialista encargado de dar soporte al equipo partner de clientes, liderar la gestión de mix de productos, prueba de productos, generar material audiovisual y reviews.	Sonidista y músico aficionado, con más de 10 años de trayectoria.
Partner Aficionado/Principiante	Gestión de venta y fidelización de clientes según el segmento asignado. Con apoyo de Partner Especialista identifica oportunidades y necesidades de clientes para solicitar incorporación de nuevos productos y/o servicios. En fase 2 lideran al equipo de venta en tienda física, alternando la responsabilidad de la tienda.	Ingeniero/Técnico Comercial
Partner Cliente Indirecto		Ingeniero/Técnico Comercial
Analista plataformas digitales	Responsable de la administración y mejora continua de las plataformas de apoyo al negocio: Sitio web, APP, Odo y MS365. En fase 1, se encarga de reportes de bussiness intelligence.	Ingeniero Informático o afín
Partner Logística Nacional	Asume la gestión logística del centro de distribución y trabaja en colaboración con el Partner de Logística Internacional. Coordina directamente el trabajo con Parner Delivery Directo. Presta apoyo en logística de tienda física y taller. Este cargo podría ser una movilidad interna de éste último, luego de los 2 años de buen desempeño.	Ingeniero en Logística
Partner Bussiness Intelligence	Asume las labores de BI en colaboración con el Analista de plataformas digitales. Este cargo puede ser cubierto por movilidad interna de este último luego de 2 años de buen desempeño.	Ingeniero Informático o afín
Partner Jr. Cliente Indirecto	Gestión de venta y fidelización de clientes según el segmento asignado. Con apoyo de Partner Especialista identifica oportunidades y necesidades de clientes para solicitar incorporación de nuevos productos y/o servicios. Bajo el liderazgo de partners de clientes más experimentados asumen la venta en tienda física y forman parte del programa de fidelización de clientes por medio de la APP.	Ingeniero/Técnico Comercial
Partner Jr. Principiante		Ingeniero/Técnico Comercial
Partner Jr. Aficionado		Ingeniero/Técnico Comercial
Partner Luthier	Asume la gestión y operación del taller, ejecutando los servicios, así como el desarrollo y fabricación de productos personalizados.	Oficio con mínimo 5 años de trayectoria
Partner Endorser	Embajador de marca encargado de apoyar la promoción de la tienda y sus productos	Músico Profesional (Honorarios)
Partner Especialista Personalizados y Marca Propia	En colaboración con Parner Especialista Senior, asume rol equivalente con enfoque en productos personalizados y de marca propia.	Sonidista y músico aficionado, con mín. 5 años de trayectoria.
Partner Luthier Aprendiz	Participa de la operación del taller y ejecución de servicios, así como del desarrollo de productos personalizados bajo el liderazgo del Partner Luthier Senior.	Oficio con mínimo 2 años de trayectoria

11. Evaluación Económica

11.1 Inversiones

		Preparativos para Fase 3	servicios	
		Preparativos para Fase 2	productos personalizados	
Preparativos para fase 1		venta presencial		
venta online				
6 meses previos	Años 1 y 2	Años 3 y 4	Año 5 y 6	
Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	
desarrollo	darkstore	tienda física con venta online	Tienda física con taller y venta online	
Desarrollo de proveedores, catalogo de productos y sitio web	Aterrizaje al mercado local, enfoque en afinar procesos y generar cartera de clientes	Lanzamiento tienda física, con ajuste del modelo de negocio. Enfoque en posicionamiento de marca	Lanzamiento nueva línea de productos personalizados e introducción de marca propia	
	17,1 MM\$	40,9 MM\$	16,2 MM\$	

Figura 11-1 Plan de inversiones según la fase de implementación

En la línea con la estrategia de implementación descrita en la sección 9.1, se generan 3 hitos de inversión. El detalle de las inversiones se incluye en el ANEXO F:

11.2 Plan de Promoción

Actividad	Frecuencia	Fase 1		Fase 2		Fase 3		Observación	Ppto 2023	Ppto 2024	Ppto 2025	Ppto 2026	Ppto 2027	Ppto 2028
		2023	2024	2025	2026	2027	2028							
Promoción sitio web (Analista plataformas digitales)	Continua							Incluido como costo personal	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Community management (Plan base agencia poust.cl)	Continua								\$4.284.000	\$4.284.000	\$4.284.000	\$4.284.000	\$4.284.000	\$4.284.000
Demo de nuevos productos	Continua								\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Especial Día del Padre	Anual								\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Especial Día del Niño	Anual								\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Especial 18 septiembre	Anual								\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Especial Navidad	Anual								\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Especial Cyberday/BlackFriday/CyberMonday	Anual								\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Review nuevos productos (servicio grabación)	Trimestral							El primer año está financiado con inversión	\$0	\$800.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Lanzamiento Tienda	1 vez								\$0	\$0	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000
Lanzamiento APP	1 vez								\$0	\$0	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Gestión comunidad APP (Analista plataformas digitales)	Continua							Incluido como costo personal	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Review nuevos productos (en tienda)	Trimestral							Incluido como costo personal	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Review con endorsers	Trimestral							Acá solo costo en productos. En personal honorarios	\$0	\$0	\$0	\$1.200.000	\$1.800.000	\$1.800.000
Venta outlet anual (febrero)	Anual								\$0	\$0	\$0	\$0	\$150.000	\$150.000
Lanzamiento productos personalizados	1 vez							Va de la mano con endorser.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$675.000	\$675.000
Lanzamiento marca propia	1 vez							Refuerzo 50% promoción adicional	\$0	\$0	\$0	\$0	\$375.000	\$375.000
TOTAL									\$6.384.000	\$7.184.000	\$6.984.000	\$8.184.000	\$9.984.000	\$9.984.000

Figura 11-2 Plan de promoción para la implementación del negocio.

Tal como descrito junto al plan de marketing, se define el financiamiento para las actividades de promoción, las que van de la mano con las actividades de venta, para cada una de estas acciones de marketing que están distribuidas de forma cíclica durante cada año, se establecen expectativas de su efecto positivo en las ventas del negocio. De esta forma, el plan de ventas está integrado con el plan de promoción. Esto se puede ver en detalle en la estimación de la demanda e ingresos de la planilla de cálculo adjunta en anexo.

11.3 Remuneraciones

De la mano con la estructura organizacional definida, se considera la estimación del costo asociado a las remuneraciones, tomando en cuenta las obligaciones laborales. El costo empresa se, gratificación, mutualidad y seguro de cesantía. Para el caso Part-time, se tomó en cuenta la retención de impuestos respectiva.

La tabla Tabla 11-2 muestra la estimación mensualizada según cargo, mientras que la tabla Tabla 11-1 muestra el total anual proyectado a 6 años, con ajuste anual de IPC, además de un aumento progresivo de sueldo para los puestos claves (Especialistas y Gerente General).

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total mensual	\$ 6.220.197	\$ 6.444.124	\$ 12.241.962	\$ 14.310.567	\$ 21.434.172	\$ 26.407.803
Total anualizado	\$ 74.642.369	\$ 77.329.494	\$ 146.903.542	\$ 171.726.807	\$ 257.210.059	\$ 316.893.633

Tabla 11-1 Total remuneraciones anuales proyectadas a 6 años.

Cargo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Observaciones
	Costo Empresa	Costo Empresa	Costo Empresa	
Partner Gerente Gral	\$ 2.844.754	\$ 3.129.229	\$ 3.442.152	
Partner Administrativo	\$ 164.268	\$ 821.339	\$ 1.866.679	A partir de Fase 3 pasa a tiempo completo
Partner Gestión Personas	\$ 118.756	\$ 296.890	\$ 356.268	Asesoría permanente con mayor dedicación Fases 2 y 3
Asesor Legal y Compliance	\$ 82.500	\$ 206.250	\$ 206.250	
Partner Logística Internacional	\$ -	\$ 1.422.377	\$ 1.564.615	
Partner Delivery Directo	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 711.188	Fase 1 pago de Fee por uso de su furgón, Fase 2 Part-time
Partner Especialista Senior	\$ 2.528.670	\$ 2.781.537	\$ 3.059.691	
Partner Aficionado/Principiante	\$ -	\$ 1.343.356	\$ 1.343.356	Venta en tienda
Partner Cliente Indirecto	\$ -	\$ 671.678	\$ 1.343.356	Fase 2 Part-Time
Analista plataformas digitales	\$ 233.750	\$ 467.500	\$ 671.678	Fase 1 y 2 Part-Time
Partner Logística Nacional	\$ -	\$ 495.000	\$ 1.422.377	Fase 1 y 2 Part-Time
Partner Bussiness Intelligence	\$ -	\$ 275.000	\$ 1.580.419	Fase 1 y 2 Part-Time
Partner Jr. Cliente Indirecto	\$ -	\$ -	\$ 592.657	Part-Time Venta en tienda y virtual
Partner Jr. Principiante	\$ -	\$ -	\$ 592.657	Part-Time Venta en tienda y virtual
Partner Jr. Aficionado	\$ -	\$ 355.594	\$ 592.657	Part-Time Tienda
Partner Luthier	\$ -	\$ 302.500	\$ 1.738.461	Fase 2 Part-Time
Partner Endorser	\$ -	\$ 204.600	\$ 204.600	Fase 2, a partir del segundo año
Partner Especialista Personalizados y Marca Propia	\$ -	\$ -	\$ 924.000	Part-Time
Partner Luthier Aprendiz	\$ -	\$ -	\$ 434.615	
	\$ 6.220.197	\$ 13.020.350	\$ 22.647.674	

Tabla 11-2 Detalle remuneraciones mensuales según cargo.

Los datos fueron obtenidos con ayuda del sitio web <https://cl.talent.com/>

11.4 Financiamiento

Para la implementación del negocio se considera la alternativa de financiamiento de la inversión por medio de créditos bancarios. En este caso, la primera inversión se considera un 50% de capital propio (inversión directa) y 50% de crédito. Se considera una tasa de interés inicial de 12,77%²⁸.

CREDITO 1	Tasa de interés (anual)	12,77%	Tasa de interés promedio para créditos comerciales en cuotas a jun 2022, base estadística del Banco Central				
	periodos	6	50% de (inversión + Capital de Trabajo)				
	Monto del Crédito 1	\$95.315.588					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cuota		\$23.690.980	\$23.690.980	\$23.690.980	\$23.690.980	\$23.690.980	\$23.690.980
Deuda inicial		\$95.315.588	\$83.796.408	\$70.806.229	\$56.157.205	\$39.637.500	\$21.008.229
Interés		\$12.171.801	\$10.700.801	\$9.041.956	\$7.171.275	\$5.061.709	\$2.682.750,9
Amortización		\$11.519.179	\$12.990.179	\$14.649.024	\$16.519.705	\$18.629.271	\$21.008.229
Saldo		\$83.796.408	\$70.806.229	\$56.157.205	\$39.637.500	\$21.008.229	\$0
CREDITO 2	Tasa de interés (anual)	8,9%	Es razonable considerar una reducción de aprox. 30% en la tasa en 2 años más				
	periodos	4					
	Monto del Crédito	\$40.900.000					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cuota				\$12.607.649	\$12.607.649	\$12.607.649	\$12.607.649
Deuda inicial				\$40.900.000	\$31.948.402	\$22.196.620	\$11.573.127
Interés				\$3.656.051	\$2.855.868	\$1.984.156	\$1.034.522
Amortización				\$8.951.598	\$9.751.781	\$10.623.493	\$11.573.127
Saldo				\$31.948.402	\$22.196.620	\$11.573.127	\$0
CREDITO 3	Tasa de interés (anual)	7,2%	Considerando que a 2027 las tasas reducen un poco más (-20%)				
	periodos	2					
	Monto del Crédito	\$16.183.990					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cuota						\$8.969.996	\$8.969.996
Deuda inicial						\$16.183.990	\$8.371.344
Interés						\$1.157.349	\$598.652
Amortización						\$7.812.646	\$8.371.344
Saldo						\$8.371.344	\$0
Interés total		\$12.171.801	\$10.700.801	\$12.698.007	\$10.027.143	\$8.203.214	\$4.315.924
Amortización total		\$11.519.179	\$12.990.179	\$23.600.623	\$26.271.486	\$37.065.410	\$40.952.700

Figura 11-3 Detalle del plan de financiamiento para el nuevo negocio.

11.5 Estimación de demanda e ingresos

Con la ayuda de la herramienta Crystal Ball se desarrolló una serie de estimaciones, particularmente para tener un marco de referencia respecto del tamaño del mercado y particularmente la tendencia de crecimiento a 6 años, plazo establecido para la evaluación económica. Con ayuda de proyecciones del PIB, Consumo Nacional y Regional, además de datos de importaciones se pudo establecer ciertas correlaciones, a partir de las cuales se generó una proyección a futuro como condición de contorno para el futuro.

Como segundo marco de referencia, se tomó en consideración los resultados obtenidos en la encuesta realizada, que recogió algunas características de los segmentos objetivos, que igualmente se evaluaron con apoyo de Crystal Ball, para estimar una probabilidad de demanda según la disposición a pagar, nivel de ingreso, hábitos musicales y preferencias de productos.

²⁸ Tasa de interés promedio para créditos comerciales en cuotas a jun 2022, base estadística del Banco Central <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/tasas-de-interes-excel>

Junto a lo anterior, se tomó como base el alcance esperado del plan de promoción, con un fuerte enfoque en la Región Metropolitana, particularmente la comuna de Huechuraba y sus aldeañas (Recoleta, Independencia y Conchalí), de acuerdo con lo ya descrito durante el análisis de segmentación en el capítulo 8. La lógica para esto fue establecer en base a proyecciones de habitantes aportados por INE [22], una tabla de alcance esperado sobre la población de estas comunas, a partir de lo cual se tomó la probabilidad de consumo estimada a partir de la caracterización de la encuesta de clientes realizada. Con esto en cuenta, luego se definió una matriz de líneas de productos con precios promedio en base al rango de precios ya desarrollado también en el capítulo 8 (Marketing Mix). Con esta base de desarrollo, se definieron ciertos factores de cobertura para cada mes, con lo que se fue construyendo la demanda esperada que luego fue traducida a ingresos en esta matriz de productos distribuida según preferencias y probabilidad de consumo. Con todo esto, tomando como base el plan de promoción, se fue estableciendo el efecto esperado sobre la demanda de cada campaña de promoción.

Con esta formulación se generó la proyección siguiente de Ingresos totales.

Total 2023	Total 2023	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
\$10.076.478	\$30.564.708	\$118.639.192	\$223.420.265	\$436.266.424	\$670.125.517
\$12.310.559	\$73.296.391	\$290.108.834	\$499.127.507	\$246.664.393	\$1.142.853.834
\$22.387.037	\$103.861.099	\$408.748.026	\$722.547.772	\$682.930.817	\$1.812.979.351

Tabla 11-3 Proyección de Ingresos. La fila superior muestra los ingresos asociados al Cliente Directo. La fila inferior muestra los ingresos asociados a Clientes Indirectos. Finalmente, la última fila muestra la suma de ambas.

11.6 Costos

Costos variables

Para la estimación de costos se consideró el transporte o delivery acorde al nivel de ventas anual, el costo de adquisición de los productos, las comisiones por transacción asociadas a medios de pago²⁹ y a la plataforma Shopify. Además, se consideró un porcentaje de incentivo para el personal de la empresa en la forma de un bono anual respecto del total de ventas. El primer y segundo año este bono es más bien simbólico, para luego tomar un % mayo de la mano de mayores proyecciones de ventas.

Ítem	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Transporte (delivery)	\$1.069.241	\$3.264.000	\$844.138	\$595.862	\$744.828	\$1.142.069
Costo compra productos (puesto en bodega)	\$21.563.045	\$60.031.394	\$169.929.642	\$273.838.024	\$378.037.116	\$670.824.194
Comisión transacción (Getnet)	\$374.586	\$1.140.435	\$3.498.960	\$6.182.443	\$10.176.382	\$18.395.528
Comisión transacción shopify	\$324.247	\$986.553	\$3.028.566	\$5.351.929	\$8.809.884	\$15.926.027
Comisión ventas (Bono personal)	\$64.849	\$394.621	\$1.817.140	\$3.746.350	\$7.047.907	\$14.333.425
Total	\$23.395.969	\$65.817.004	\$179.118.444	\$289.714.608	\$404.816.116	\$720.621.243

Tabla 11-4 Costos variables proyectados a 6 años.

Costos fijos

El principal costo fijo para el proyecto corresponde a remuneraciones del personal, lo que refleja en cierta medida lo relevante que es contar con personal competente y motivado

²⁹ Se optó por la plataforma Getnet por sobre Transbank, dado que presenta una tarifa de cobro más directa sobre cada transacción, además de un valor base.

para el éxito del negocio, con un incremento importante en el tercer y quinto año acorde con la estrategia del negocio. El plan de promoción le sigue en monto, luego arriendos y servicios con un incremento importante a partir del tercer año con la implementación de la tienda física. Finalmente, los costos asociados a plataformas digitales y formación del personal completan el total.

Ítem	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Remuneraciones	\$74.642.369	\$77.329.494	\$146.903.542	\$171.726.807	\$257.210.059	\$316.893.633
Formación de personal	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Arriendos y Servicios	\$2.469.873	\$5.085.363	\$30.123.277	\$31.026.975	\$31.957.785	\$32.916.518
Plan Promoción	\$6.384.000	\$7.184.000	\$6.984.000	\$8.184.000	\$9.984.000	\$9.984.000
Plataformas digitales	\$1.198.241	\$1.198.241	\$1.198.241	\$1.198.241	\$1.198.241	\$1.198.241
Total	\$85.494.482	\$91.597.098	\$186.009.060	\$212.936.024	\$301.150.084	\$361.792.393

Tabla 11-5 Proyección de costos fijos anualizados a 6 años.

11.7 Flujo de caja

	Año 0	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos		\$ 32.424.740	\$ 98.655.347	\$ 302.856.584	\$ 535.192.854	\$ 880.988.360	\$ 1.592.602.736
Costos Variables (-)		-\$ 23.396.855	-\$ 65.817.004	-\$ 179.118.444	-\$ 289.714.608	-\$ 404.816.116	-\$ 720.621.243
Utilidad Bruta (Margen B.)		\$ 9.027.885	\$ 32.838.343	\$ 123.738.139	\$ 245.478.246	\$ 476.172.244	\$ 871.981.493
Costos Fijos (-)		-\$ 85.494.482	-\$ 91.597.098	-\$ 186.009.060	-\$ 212.936.024	-\$ 301.150.084	-\$ 361.792.393
Utilidad Op. (EBITDA)		-\$ 76.466.597	-\$ 58.758.755	-\$ 62.270.921	\$ 32.542.222	\$ 175.022.159	\$ 510.189.101
Depreciación (-)		-\$ 900.000	-\$ 900.000	-\$ 9.450.000	-\$ 8.850.000	-\$ 1.036.798	-\$ 1.036.798
Resultado Operacional		-\$ 77.366.597	-\$ 59.658.755	-\$ 71.720.921	\$ 23.692.222	\$ 173.985.361	\$ 509.152.303
Interés (-)		-\$ 12.171.801	-\$ 10.700.801	-\$ 12.698.007	-\$ 10.027.143	-\$ 8.203.214	-\$ 4.315.924
Pérdida ejercicio anterior			-\$ 89.538.398	-\$ 70.359.557	-\$ 84.418.927		
Resultado No Operacional		-\$ 12.171.801	-\$ 10.700.801	-\$ 12.698.007	-\$ 10.027.143	-\$ 8.203.214	-\$ 4.315.924
Utilidad antes de impuestos		-\$ 89.538.398	-\$ 70.359.557	-\$ 84.418.927	\$ 13.665.079	\$ 165.782.147	\$ 504.836.378
Impuestos (-)					-\$ 24.521.002	-\$ 41.445.537	-\$ 126.209.095
Utilidad después de impuestos		-\$ 89.538.398	-\$ 70.359.557	-\$ 84.418.927	-\$ 10.855.923	\$ 124.336.610	\$ 378.627.284
Depreciación		\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 9.450.000	\$ 8.850.000	\$ 1.036.798	\$ 1.036.798
FLUJO OPERACIONAL		-\$ 88.638.398	-\$ 69.459.557	-\$ 74.968.927	-\$ 2.005.923	\$ 125.373.408	\$ 379.664.082
Inversión (-)	-\$ 95.315.588						
Valor residual de activos							\$ 176.469.895
Préstamos		\$ 95.315.588		\$ 40.900.000		\$ 16.183.990	
Amortizaciones (-)		-\$ 11.519.179	-\$ 12.990.179	-\$ 23.600.623	-\$ 26.271.486	-\$ 37.065.410	-\$ 40.952.700
FLUJO DE CAPITAL	-\$ 95.315.588	\$ 83.796.408	-\$ 12.990.179	\$ 17.299.377	-\$ 26.271.486	-\$ 20.881.420	\$ 135.517.194
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 95.315.588	-\$ 4.841.989	-\$ 82.449.735	-\$ 57.669.550	-\$ 28.277.409	\$ 104.491.988	\$ 515.181.276
Inversión directa	-\$ 95.315.588	50% de (Cap trabajo+Implementacion Fase 1)					
Capital de trabajo	-\$ 173.500.000						

Figura 11-4 Flujo de caja del nuevo negocio proyectado a 8 años.

En anterior se muestra el flujo de caja proyectado a 8 años [9]. Como se puede ver, a partir del cuarto año el Resultado Operacional del negocio comienza a ser positivo. Uno de los aspectos que quizás es más relevante, es el alto monto asociado a capital de trabajo, lo que en parte tiene relación con el volumen de ventas y costos fijos importantes asociados principalmente a remuneraciones del personal, particularmente aumentan de manera considerable al implementar la tienda física en el tercer año. Quizás este aspecto es el de mayor criticidad para la implementación del negocio, ya que las inversiones en cierta medida no son de una gran envergadura, además de estar parcializadas acorde a las 3 etapas de implementación, además de considerar financiamiento por medio de créditos. En este escenario “base” planteado, se ha considerado contar con un 50%³⁰ de financiamiento para apalancar el inicio del negocio.

En ANEXO E: se muestra el detalle mensual de los flujos proyectados para los primeros 2 años.

³⁰ 50% de financiamiento considerando tanto el capital de trabajo como el costo de implementación (aprox. 93MM\$).

11.7.1 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Una vez establecida la proyección del flujo de caja del proyecto, se evalúa por medio del cálculo de VPN y TIR. Para ello se definió una tasa de descuento de 18,47%, calculada a partir de la relación siguiente:

$$Tdc = Rf + \beta * PPR$$

En donde, $Rf = 9,9\%$ que toma como referencia la tasa de interés promedio de depósitos a plazo a diciembre 2022 [28]³¹. $\beta = 1,36$ y $PPR = 6,3\%$; ambos valores obtenidos de un estudio reciente realizado por BDO Auditores & Consultores Ltda [29]³².

El Valor Actual Neto resultante es de \$23.948.629 y la TIR de 21,4%.

11.7.2 Análisis de Sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad respecto de la Tasa de Descuento y el financiamiento, a partir de un contexto económico actual que poco favorable para la inversión, que propician una Rf y tasas de interés³³ relativamente altas. Por otra parte, un escenario más desfavorable aún se asocia a no tener acceso a crédito, lo que implica una inversión directa cercana a los 190 MM\$. Este análisis se muestra en las figuras siguientes.

Se puede observar cómo la rentabilidad del proyecto aumenta de forma consistente en la medida que bajan la Rf y las tasas de interés, en cierta forma equivalente a esperar un mejor contexto económico para ejecutar el proyecto.

Por otra parte, es posible observar claramente la rentabilidad bastante acotada que se logra alcanzar para el mismo rango de tasas de descuento sin un financiamiento, haciendo que el proyecto sea menos atractivo en este escenario.

³¹ https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BOL

³² <https://www.bdo.cl/getattachment/Publicaciones/Featured-Insights/Estimacion-de-Tasas-de-Descuento-Real-Estate-N%C2%B023/BDO-Reporte-TASAS-23.pdf.aspx?lang=es-CL&ext=.pdf&disposition=attachment>

³³ Aquí se refiere a tasas de interés de créditos.

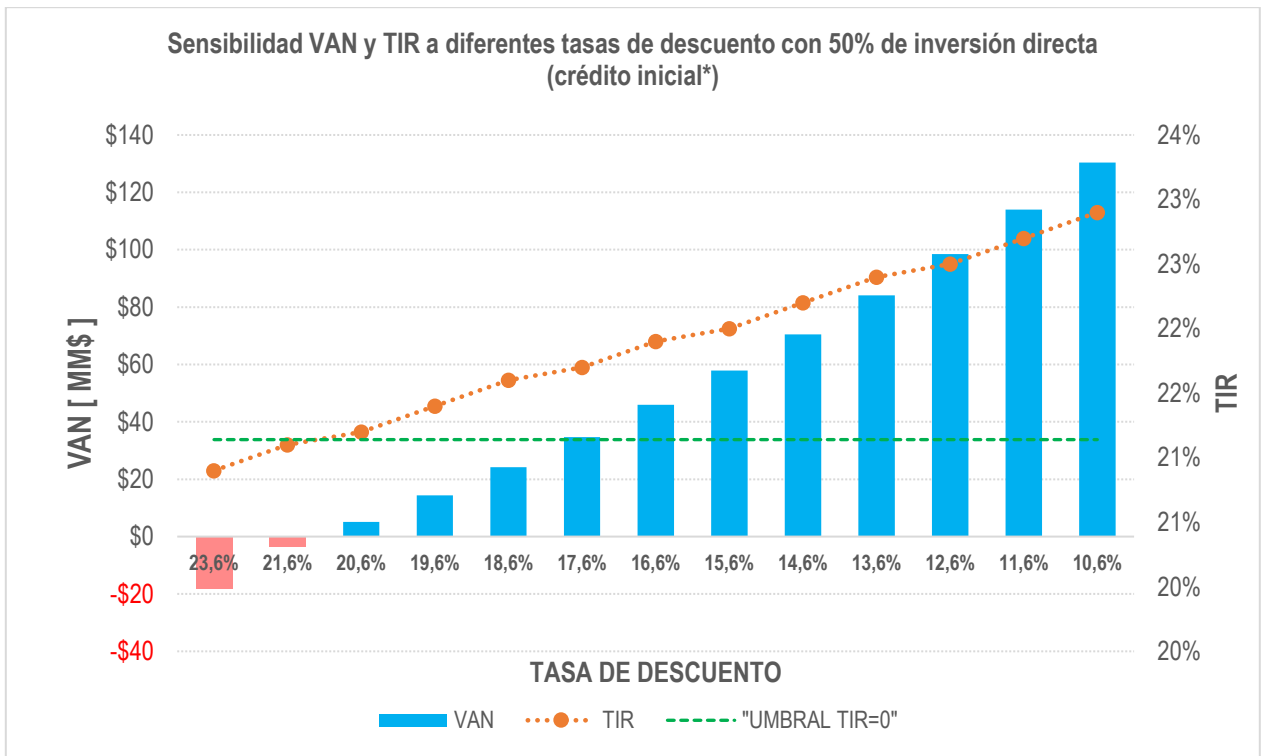


Figura 11-5 Evolución de VAN y TIR por efecto de mejores condiciones de financiamiento (menor tasa) y una tasa de descuento menos exigente para el proyecto. (* Crédito cubre el 50% del monto de inversión con una disminución paulatina de las tasas de interés).

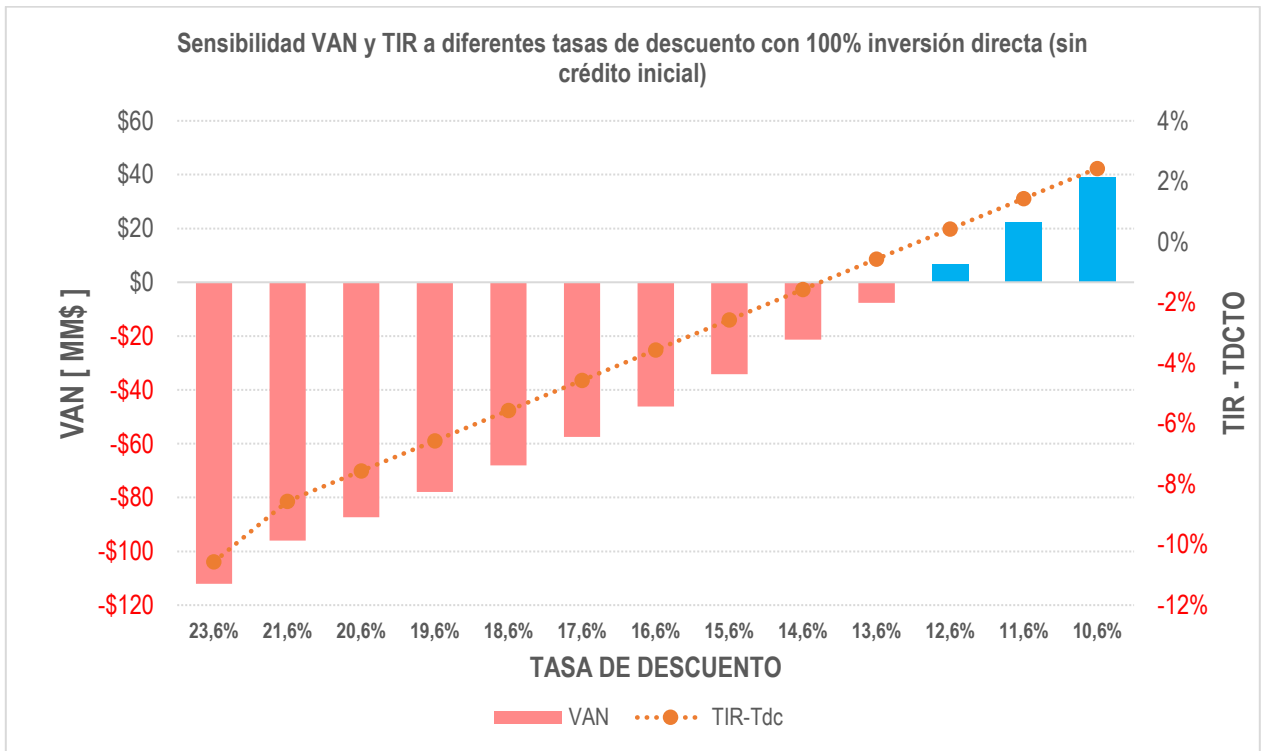


Figura 11-6 Evolución de VAN y TIR³⁴ a medida que la tasa de descuento se hace menos exigente, reflejo de un mejor contexto económico, no obstante en un escenario en que no sea posible acceder a créditos para financiar el proyecto.

³⁴ Para mejor visualización, en este caso se grafica la diferencia entre TIR y Tasa de Descuento (TIR-Tdc).

12. Conclusión General.

A continuación, algunas conclusiones luego del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

- Sin duda que uno de los aspectos claves en torno al desarrollo de este trabajo de tesis, radica en la importancia de tener una cercanía con el rubro, lo que necesariamente se logra por medio de la interacción directa con los diferentes actores que participan en él. En este sentido, el trabajo realizado por medio de entrevistas a clientes y competencia fue la clave para llegar a tener una mejor visión de cómo enfrentar el desafío de desarrollar un nuevo negocio como el descrito en este trabajo.
- Otro aspecto a destacar está en la importancia de realizar un buen estudio de mercado. Si bien para esta tesis se hizo el esfuerzo de abarcar la mayor cantidad de personas posible, de todas maneras, no deja de tener una cierta limitación en términos interpretativos. No obstante, es un buen punto de partida para definir los primeros lineamientos estratégicos para la implementación del negocio, pero que requerirá seguir desarrollándose una vez constituidos los clientes, proveedores y las tendencias del mercado a medida que avanzan los años.
- Respecto de la evaluación económica, es importante considerar el efecto adverso que presenta el contexto económico actual. Por un lado, en términos financieros, el alza de las tasas de interés de créditos y la baja posibilidad de conseguir financiamiento inicial, hacen muy poco atractivo realizar la inversión en el proyecto el día de hoy, tal como se pudo observar en el análisis de sensibilidad realizado. Sin embargo, es posible notar que, de conseguir el financiamiento parcial, aún con tasas relativamente altas, la rentabilidad del proyecto mejora considerablemente, por lo que es la opción recomendada para su realización.
- En cuanto al rubro, el trabajo realizado ha permitido identificar espacios para el desarrollo de un nuevo negocio, con una propuesta de valor interesante que toma como base satisfacer necesidades existentes y poco atendidas en el mercado local. El modelo de negocios propuesto, junto al plan de implementación y estructura organizacional van en sintonía con dichas necesidades, reconociendo la relevancia de generar una conexión con el cliente, alejándose del modelo “retail” predominante en el mercado, apostando así por un modelo más orientado a generar relaciones de mediano-largo plazo a partir de una mayor cercanía y especialización dentro del rubro, enfocándose en una mejor experiencia para el cliente.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, es prudente considerar un tiempo de espera antes de la implementación del negocio, lo que aportaría con mejores condiciones de financiamiento, así como un mejor contexto para su desarrollo y alcanzar una mayor rentabilidad.

13. Bibliografía

- [1] Music Trades, «2022 International Dealers Sales Reporte,» 2022.
- [2] R. J. Best, Marketing Estratégico, 4a ed., 2007.
- [3] R. Dolan, Cojoint Analysis: A Manager's Guide, 1990.
- [4] M. Porter, La Cadena de valor y la ventaja competitiva., 1986.
- [5] R. Mauborgne y W. C. Kim, «La Estrategia del Océano Azul,» Harvard Business Review, 2005.
- [6] D. J. Bryce y J. H. Dyer, «STRATEGIES TO CRACK WELL-GUARDED MARKETS,» Harvard Business Review, 2007.
- [7] C. W. Hill y G. R. Jones, Administración Estratégica. Un Enfoque Integral, 9a ed., 2011.
- [8] S. Quijano, Modelo Auditoría Sistema Humano, 2006.
- [9] E. Contreras y C. Diez, Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado, 2015.
- [10] Oxford Economics, "Economic Impact of Music in Europe," London, 2020.
- [11] International Federation of Phonographic Industry (IFPI), «IFPI Global Music Reporte 2022 - State of the Industry,» 2022.
- [12] D. Alandete, «Les Paul, una leyenda de la guitarra moderna,» *El País*, 15 Agosto 2009.
- [13] A. P. Mack, «Les Paul: el origen de la guitarra más emblemática de Gibson,» *Revista Culto, La Tercera*, 3 Octubre 2019.
- [14] Sounds Market Blog, «Gibson Les Paul: historia, curiosidades y características,» 2019.
- [15] Corma, «CON GREDA Y MADERA NATIVA CONSTRUYEN PARLANTES DE ALTA FIDELIDAD,» 2018.
- [16] Mapu Speakers, «www.mapu-speakers.com,» Documentary Design GbR, 2022. [En línea].
- [17] J. C. Arancibia Llanos y P. G. R. Villalobos, «“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA DE RETAIL DE COMERCIAL AUDIOMUSICA”,» Santiago, 2020.
- [18] R. Olivares, «Casa Amarilla regresa a regiones y se potencia a través del comercio electrónico,» *Diario Financiero*, 16 Octubre 2018.
- [19] Revista Logistec, «AUDIOMUSICA VIVE UNA ESTRATEGIA OMNISCANAL LLENA DE PASIÓN,» 2020.
- [20] Instituto Nacional de Estadísticas, «Principales Resultados Encuesta de Presupuestos Familiares 2017,» Santiago, 2018.

- [21] Instituto Nacional de Estadísticas (INE), «Resultados CENSO 2017,» 2017. [En línea]. Available: <http://resultados.censo2017.cl/>.
- [22] Instituto Nacional de Estadísticas (INE), «Estimaciones y Proyecciones de la población de Chile 2002-2035. Totales Regionales, Urbano y Rural. Con base 2017.,» INE, Santiago, 2019.
- [23] Ministerio de Desarrollo Social y Familia, «Data Social,» [En línea]. Available: <https://datasocial.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>.
- [24] Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales SCD, «País de Músicos 2019 - Un recorrido anual por la industria musical de Chile,» Santiago, 2019.
- [25] Sociedad Chilena de Autores e Intérpretes Musicales (SCD), «Memoria SCD 2021,» Santiago, 2021.
- [26] Icare y La Vulca, «Chilenografía - Señales 2023,» 2022.
- [27] GfK Chile , Chile 3D, «Estilos de vida GSE Chile 2019,» estudiopostal.cl, 2019.
- [28] BANCO CENTRAL DE CHILE, «BCENTRAL.CL,» 2022. [En línea]. Available: https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BOL. [Último acceso: 2022].
- [29] BDO CHILE - Finanzas Corporativas y Transacciones, «ESTUDIO TASAS DE DESCUENTO REAL ESTATE - REPORTE 23 - 2022 - CALCULO POR SUBINDUSTRIA 1T/2022,» Santiago, 2022.
- [30] M. Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia., 2008.
- [31] A. Hax, El Modelo Delta, 2003.
- [32] J. Massons, Finanzas, 2018.
- [33] P. Drake y F. Fabozzi, The Basc of Finance, 2010.

ANEXO A: Metodología entrevistas a clientes

Se generó una ronda de entrevistas dentro del ámbito cercano a diferentes personas que tienen relación con el rubro, principalmente músicos aficionados, que mantienen una regularidad en la interpretación de algún instrumento musical, por lo que se podrían considerar clientes habituales dentro del rubro objeto de este estudio.

Se preparó un set de preguntas para las entrevistas, no obstante, al avanzar en ellas se privilegió dar fluidez al diálogo en torno a los temas principales, por lo que fueron utilizadas como una referencia o guía.

PERFIL BASE

¿"Cómo te defines respecto a tu gusto por la música"? (cantante, músico, otro)

¿Con qué frecuencia practicas? (tocas instrumentos, cantas, etc.)

¿En qué contexto o ámbito lo haces? (para qué)

¿Qué instrumento(s) practicas? ¿Cantas?

NECESIDADES

¿Qué productos has comprado recientemente? (¿hace cuánto?)

¿Qué productos buscas habitualmente?

¿Existe algún servicio que requieras habitualmente?

¿Con qué frecuencia?

¿Qué buscas habitualmente: calidad o precio?

¿Tienes marcas de preferencia, defines producto y luego el mejor precio/condiciones?

¿Tienes alguna tienda de preferencia?

EXPERIENCIA CLIENTE

¿Dónde compras habitualmente?

¿Por qué compras ahí?

¿Qué experiencia has tenido con eso?

¿Qué crees que hacen bien? (si prefiere alguna tienda)

¿Qué crees que podrían mejorar o hacen mal derechamente?

¿Cómo prefieres comprar y por qué?

¿Presencial versus online?

¿Qué crees que da lo mismo comprar online v/s presencial?

¿Qué crees que definitivamente debe comprarse presencial?

Caso Presencial

¿Qué te gusta de las tiendas presencial?

¿Qué crees que podría ser mejor?

¿Qué crees que le falta?

¿Qué crees que definitivamente hacen bien?

¿Has tenido alguna mala experiencia? ¿Qué pasó?

¿Tienes alguna tienda preferida?

¿Qué buscas: una tienda o sólo el producto y da lo mismo la tienda?

¿Eres cliente habitual de alguna tienda? (Sí o no y por qué)

Caso Online (accesorios, para cosas delicadas preocupa el transporte)

¿Qué te gusta de las tiendas online?

¿Qué crees que podría ser mejor?

¿Qué crees que les falta?

¿Qué crees que definitivamente hacen bien?

¿Has tenido alguna mala experiencia? ¿Qué pasó?
¿Tienes alguna tienda preferida?
¿Qué buscas: una tienda o sólo el producto y da lo mismo la tienda?
¿Eres cliente habitual de alguna tienda online? (Sí o no y por qué)

PROMOCIÓN Y CONTACTO

¿Sigues a alguna tienda en RRSS? ¿Cuál?
¿Sigues algún canal youtube o RRSS especializado? ¿Cuál?
¿Qué temas crees que sería bueno que una tienda desarrolle dentro de sus RRSS?
¿Qué te gustaría encontrar en una tienda online o presencial?
¿Qué crees que podría ayudar a ser cliente habitual de una tienda y no ir de tienda en tienda?
¿Qué medio usas para mantenerte informado de novedades o decidir comprar algo? (defino lo que necesito, luego...)(Sigues RRSS)(Ves referencias de productos en línea, canales de youtube,etc)

ANEXO B: Metodología encuestas y detalle de preguntas

Para lograr el mayor alcance posible, la encuesta se distribuyó durante 2 semanas en el entorno cercano de amigos y conocidos, aficionados a la música o no, redes sociales por medio de Facebook, grupos de WhatsApp, etc. Con esto se consiguió 322 respuestas.

La encuesta se estructuró en un total de 36 preguntas que se listan a continuación.

Encuesta Clientes Tesis v10-final

Start of Block: Perfil de cliente (Q1-Q2)

Q1 ¿Cuál de las siguientes alternativas **mejor define** tu relación con la música y los instrumentos musicales?

Selecciona máximo 2.

- Soy músico o cantante profesional. (6)
 - Soy profesor de música. (8)
 - Soy músico o cantante aficionado, participo de un grupo o banda. (4)
 - Soy músico o cantante aficionado, participo del grupo de alabanza de mi iglesia (15)
 - Estoy aprendiendo a tocar un instrumento o cantar. (11)
 - Soy sonidista (autodidacta o profesional). (14)
 - Soy estudiante de música (licenciatura o pedagogía) (7)
 - Me gusta escucharla, pero no soy cantante ni músico. (1)
 - No tengo mayor interés. (2)
 - Otra (por favor escribe tu opción): (9)
-

Display This Question:

If Q1 != Me gusta escucharla, pero no soy cantante ni músico.

And Q1 != No tengo mayor interés.

JS

Q2 ¿La **música** es tu fuente principal de ingresos?

Sí (1)

No (2)

End of Block: Perfil de cliente

Start of Block: Cliente Indirecto (Q3-Q8)

Q3 ¿Regalaría un instrumento musical o producto relacionado a algún amigo, familiar u otra persona cercana?

(producto relacionado: accesorios, equipamiento de audio, etc.)

Sí (1)

No (2)

Display This Question:

If Q3 = Sí

Q4 ¿Cómo serían tus prioridades para comprar como regalo?

Selecciona los **3 criterios más importantes para ti**. Marca **al menos una opción**.

- CALIDAD** de fabricación (materiales y terminaciones). (0)
 - DISEÑO**, detalles y estética. (28)
 - Calidad del **SONIDO**, independiente de la marca o el precio. (1)
 - Que sea una **MARCA** reconocida. (29)
 - Que sea un **PRECIO** accesible. (30)
 - OTRA** (favor indicar) (31)
-

Display This Question:

If Q3 = Sí

Q5 ¿Cuáles podrían ser motivaciones para regalar un instrumento o equipo de audio?

Puedes escoger más de una opción.

- Para apoyar a un amigo o familiar que es músico (1)
 - Para fomentar el aprendizaje de un amigo o familiar que se está iniciando en la música. (2)
 - Para que mis hijos aprendan música, para probar si les gusta. (3)
 - Para motivar a mis hijos a aprender varios instrumentos. (5)
 - Porque se lo han pedido a mis hijos en el colegio. (4)
 - Porque a mis hijos les gusta la música, quiero que sigan aprendiendo. (6)
 - Otra (por favor indique brevemente) (7)
-

Display This Question:

If Q3 = Sí

Q6 ¿Qué tipo de producto regalarías?

Puedes seleccionar más de 1.

Solo un instrumento (sin accesorios) (0)

Equipamiento de audio individual, sin accesorios (ejemplo: amplificador, interfaz de audio, audífonos, etc.) (28)

Un accesorio (afinador, atril, estuche, etc.) (30)

Kit instrumento con accesorios (ejemplo: guitarra eléctrica + estuche + cable + amplificador) (1)

Kit de audio con accesorios (ejemplo: kit home studio con cables + micrófono + interfaz + software). (29)

Otra (favor indicar) (31)

Page Break

Display This Question:

If Q3 = Sí

Q7 ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en el regalo?

- Menos de \$50.000 (1)
- \$50.000 a \$100.000 (2)
- \$100.000 a \$150.000 (3)
- \$150.000 a \$200.000 (4)
- \$200.000 a \$500.000 (5)
- \$500.000 a 1 millón (6)
- Más de 1 millón (7)

Break

Display This Question:

If Q3 = No

Q8 ¿Por qué no regalaría un instrumento musical?

Marque 1 sola opción.

- Es algo muy complicado, necesitaría alguien que me asesore (1)
- Son muy caros, prefiero regalos de menor valor (3)
- Prefiero regalar otra cosa. (por favor indica qué regalarías en su lugar) (2)

- No sé, en realidad no lo he considerado como opción para regalo. (podrías indicar brevemente por qué) (4)

- Otra razón (por favor indica brevemente) (5)

End of Block: Cliente Indirecto - test productos

Start of Block: Demografía (Q9-Q15)

Q9 Por favor indique el rango de su edad

- < 18 años (1)
 - 18 - 25 años (2)
 - 26 - 29 años (3)
 - 30 - 39 años (4)
 - 40 - 49 años (5)
 - 50 - 59 años (6)
 - > 60 años (7)
-

Display This Question:

If Q9 != < 18 años

Q10 Por favor indique su nivel de ingresos mensuales promedio.

- Menos de \$500.000 (1)
 - \$500.000 a 1 millón (2)
 - 1 a 2 millones (3)
 - 2 a 3 millones (4)
 - Más de 3 millones (5)
 - No tengo ingresos propios. (6)
-

JS

Q11 Por favor indique su género

- Hombre (1)
 - Mujer (2)
 - Prefiero no indicarlo (3)
-

Page Break

Q12 Por favor indique Región de residencia.

- Región Metropolitana (1)
 - Región de Valparaíso (2)
 - Región del Libertador B.O. (3)
 - Región del Bío Bío (4)
 - Otra Región (indicar) (5)
-

Display This Question:

If Q12 = Región Metropolitana

Q13 Por favor indique su comuna de residencia

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Conchalí (11)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Huechuraba (8)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Independencia (10)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Las Condes (14)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Macul (16)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Ñuñoa (12)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Providencia (13)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Pudahuel (15)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Quilicura (9)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Santiago Centro (7)

Display This Choice:

If Q12 = Región Metropolitana

Otra (indicar) (17)

Display This Question:

If Q12 != Región Metropolitana

Q14 Por favor indique su comuna de residencia.

—

Display This Question:

If Q1 != No tengo mayor interés.

And Q1 != Me gusta escucharla, pero no soy cantante ni músico.

Q15 Indique su e-mail de contacto (opcional).

—

End of Block: Demografía

Start of Block: Perfil de Cliente (Q16-Q17)

Q16 ¿Qué te motiva a tocar instrumentos, cantar o ser especialista en sonido?
Trata de sintetizar en uno o varios conceptos.

—

JS

Q17 ¿A qué edad comenzaste en la música?
(músico, cantante, productor o sonidista)

- Niño (< 14 años) (1)
- Adolescente (15-17 años) (2)
- Joven (18-25 años) (3)
- Adulto (26-30 años) (4)
- Después de los 30 (5)

End of Block: Perfil de Cliente

Start of Block: Hábitos Musicales (Q18-Q24)

Q18 ¿Qué instrumento(s) tocas? (puede ser más de uno)

- Guitarra clásica (1)
 - Guitarra electroacústica (2)
 - Guitarra eléctrica (3)
 - Bajo eléctrico (10)
 - Piano acústico o electrónico (4)
 - Teclado electrónico (5)
 - Batería. (8)
 - Percusiones (no batería) (9)
 - No toco instrumentos. (13)
 - Otro instrumento (s) (favor indicar) (11)
-

Skip To: Q21 If Q18 = No toco instrumentos.

Q19 ¿Con qué frecuencia practicas o interpretas en promedio?

Si eres sonidista, por favor selecciona la opción que mejor se ajuste a ti.

- Muy a lo lejos, en forma esporádica. (6)
 - 1 vez por semana (1)
 - 2 a 3 veces por semana (2)
 - Más de 3 veces por semana (3)
 - Todos los días (1 a 2 horas promedio) (4)
 - A tiempo completo (más de 4 horas diarias) (5)
-

JS

Q20 ¿Cuánto has gastado en **instrumentos** los últimos 2 o 3 años en promedio?

- No he comprado instrumentos. (1)
 - < \$300.000 (2)
 - \$300.000 a \$500.000 (3)
 - \$500.000 a 1 millón (4)
 - 1 a 2 millones (5)
 - Más de 2 millones (6)
-

Page Break

Q21 ¿Qué tipo de **equipamiento** requieres habitualmente?
Puedes marcar más de una opción.

- Equipos de refuerzo sonoro (amplificación) para presentaciones en vivo** (mesa de sonido, parlantes, amplificadores, cables, monitores, micrófonos, etc.) (1)
 - Equipos de amplificación para uso personal** (amplificador, cables, micrófono, etc.) (4)
 - Equipamiento de home studio** (interfaces de audio, software de grabación, micrófonos, etc.) (5)
 - Accesorios de sonido** (efectos, pedales, ecualizador, compresor, etc.) (7)
 - Accesorios generales** (atril, capo, kits de limpieza, afinador, soportes, asientos, cables, etc.) (2)
 - Repuestos para mi instrumentos** (cuerdas, cápsulas, arcos, etc.) (6)
 - No necesito este tipo de productos.** (8)
 - Otros** (favor indicar) (3)
-

Display This Question:

If Q21 != No necesito este tipo de productos.

JS

Q22 ¿Cuánto has gastado **en este tipo de equipamiento** los últimos 2 o 3 años?
En promedio.

- No he comprado este tipo de equipos. (1)
- Menos de \$100.000 (2)
- \$100.000 a \$300.000 (7)
- \$300.000 a \$500.000 (3)
- \$500.000 a 1 millón (4)
- 1 a 2 millones (5)
- Más de 2 millones (6)

Page Break

Q23 ¿Qué tipo de servicios requieres habitualmente?
Puedes marcar más de una opción.

- Cambio de cuerdas y calibración** (1)
 - Mantenimiento y limpieza general** (4)
 - Luthería** (reparaciones o modificaciones) (9)
 - Arriendo de sala de ensayo** (5)
 - Estudio de grabación** (arriendo o contratación) (6)
 - Arriendo de equipamiento para presentaciones en vivo** (sin personal especialista) (2)
 - Servicios de refuerzo sonoro para presentaciones en vivo** (incluye el servicio completo con tecnicos especialistas) (8)
 - Yo mismo hago la mantención de mi instrumento** (11)
 - No necesito servicios.** (10)
 - Otros** (favor indicar) (3)
-

Display This Question:

If Q23 != No necesito servicios.

And Q23 != Yo mismo hago la mantención de mi instrumento

JS

Q24 ¿Cuánto has gastado en este tipo de servicios los últimos 2 o 3 años?
En promedio.

- No he usado este tipo de servicios. (1)
- Menos de \$100.000 (7)
- \$100.000 a \$300.000 (2)
- \$300.000 a \$500.000 (3)
- \$500.000 a 1 millón (4)
- 1 a 2 millones (5)
- Más de 2 millones (6)

End of Block: Hábitos Musicales

Start of Block: Experiencia cliente (Q25-Q26)

Q25 Según el tipo de producto, indica tu preferencia para comprar.

	PRESENCIAL (1)	ONLINE (7)	ME DA LO MISMO (2)
Instrumentos musicales (guitarras, teclados, etc.) (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesorios de sonido (efectos, pedales, ecualizador, compresor, etc.) (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos de amplificación para uso personal (amplificador, cables, micrófono, etc.) (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos de refuerzo sonoro (amplificación) para presentaciones en vivo (mesa de sonido, parlantes, amplificadores, cables, monitores, micrófonos, etc.) (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamiento de home studio (interfaces de audio, software de grabación, micrófonos, etc.) (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesorios generales (atril, capo, kits de limpieza, afinador, soportes, asientos, cables, etc.) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repuestos para mi instrumentos (cuerdas, cápsulas, arcos, etc.) (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

Q26 ¿Cómo valoras los siguientes aspectos en el caso de una **TIENDA DE INSTRUMENTOS MUSICALES Y AUDIO**?

Valora en una escala de 1 a 5, donde **5 es algo MUY VALORADO o IMPORTANTE PARA TI**.

	Poco Importante 1 (33)	2 (34)	3 (35)	4 (36)	Muy Importante 5 (31)
RECOMEDACIONES. Que en su web haya videos de muestra y recomendaciones de expertos. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASESORÍA ONLINE. Contacto con un especialista para asesorarme (whatsapp, chat o videoconferencia) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MARKETPLACE. Que la tienda esté en un marketplace. (por ej: Falabella.com, Mercadolibre, Linio.cl, etc.) (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESPECIALIZADA. Que sea especializada y no un retail con muchos productos solo por vender. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROBAR LOS PRODUCTOS. Que haya un espacio adecuado para probar los instrumentos o equipos, sin molestar a otros ni que me molesten (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATENCIÓN. Que me atiendan de forma amable y cercana. Me asesoren, ayudandome a encontrar lo que busco y no imponiendo lo que quieran vender. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SERVICIOS. Que tengan servicios complementarios para el cuidado de mi instrumento (calibración, mantención) (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SALA DE ENSAYOS. Para aprovechar de probar instrumentos con mi banda o simplemente para arrendarla y ensayar. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTRO: (favor indicar si aplica, si no avance a la siguiente pregunta) (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Experiencia cliente

Start of Block: Mercado y competencia (Q27-Q30)

Q27 Por favor nombra algunas de las tiendas de instrumentos musicales en que has comprado o conoces.

Al menos indica una. Si no conoces o no recuerdas ninguna, escribe "No Aplica" en la primera casilla.

Tienda 1 (2) _____

Tienda 2 (3) _____

Tienda 3 (4) _____

Q28 ¿Has tenido algún problema o mala experiencia comprando en alguna tienda de instrumentos musicales?

Sí (1)

No (2)

Display This Question:

If Q28 = Sí

Q29 Por favor indica brevemente qué ocurrió.

—

—

Q30 ¿Qué crees que hace falta en las tiendas de instrumentos musicales en Chile para mejorar tu experiencia de compra?

—

—

End of Block: Mercado y competencia

Start of Block: Productos y preferencias (Q31-Q36)

Q31 ¿Cómo valoras los siguientes aspectos al comprar un instrumento musical o equipamiento de audio?

CALIDAD DE FABRICACIÓN (1)	★	★	★	★	★
CALIDAD DE SONIDO (2)	★	★	★	★	★
PRECIO (3)	★	★	★	★	★
MARCA (4)	★	★	★	★	★
BUENAS REFERENCIAS DE OTROS MÚSICOS (5)	★	★	★	★	★
DISEÑO O ESTÉTICA (6)	★	★	★	★	★
COMODIDAD (tamaño, forma, peso, etc.) (7)	★	★	★	★	★
RESPALDO TÉCNICO (updates, servicio técnico, garantía, etc.) (9)	★	★	★	★	★
OTRA (favor indicar si aplica) (11)	★	★	★	★	★

Page Break

Q32 ¿Cuáles serían posibles motivos para la compra de tu próximo instrumento o equipamiento?
Selecciona al menos 1 y máximo 3 opciones más relevantes para ti.

- MEJORAR CALIDAD DE SONIDO (1)
 - CONSEGUIR UNA MEJOR MARCA (2)
 - EVOLUCIONAR EN EL MISMO TIPO DE INSTRUMENTO (ejemplo: de acústico a eléctrico) (3)
 - COMPLEMENTAR CON UN NUEVO ESTILO (ejemplo: de sonido rock a jazz) (15)
 - COMPLEMENTAR CON UN INSTRUMENTO DIFERENTE (ejemplo: ya tengo guitarra, ahora quieo un piano) (12)
 - OTRA: (favor indicar si aplica) (13)
-

JS

Q33 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tu próximo instrumento?
Considerando tus preferencias de la pregunta anterior

- o a \$100.000 (1)
- \$100.000 a \$200.000 (2)
- \$200.000 a \$300.000 (3)
- \$300.000 a \$500.000 (12)
- \$500.000 a 1 millón (13)
- 1 a 2 millones (14)
- Más de 2 millones (15)

Page Break

Q34 Si estuviese a la venta un instrumento personalizado **¿Qué opciones te parecerían importantes para influir en tu decisión de compra?**
Marca todas las que te interesen.

UPGRADE DE SONIDO. Mejorar componentes originales para tener un mejor sonido. Por ejemplo, mejorar las cápsulas de una guitarra eléctrica. (1)

UPGRADE DE DISEÑO. Tener la opción de un diseño más personalizado que diferencie tu instrumento. Por ejemplo, modificar los colores, agregar un logo, tu nombre o el nombre de tu banda. (2)

UPGRADE DE CALIDAD. Mejorar componentes que, si bien no mejoran el sonido, ayudan a que tu instrumento o equipo tenga un mejor desempeño. Por ejemplo, en una guitarra mejorar estabilidad de afinación (cambio clavijas), (3)

100% PERSONALIZADO. Seleccionar componentes a tu gusto, incluyendo opciones de diseño, materiales, electrónica, terminaciones, etc. (7)

OTRO TIPO DE PERSONALIZACIÓN: (favor indicar) (5)

NO ME INTERESA (6)

Display This Question:

If Q34 != NO ME INTERESA

JS

Q35 ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por un **producto PERSONALIZADO como los anteriores** respecto del precio base sin upgrades?

Considera que obtendrías un instrumento mejor que sin alguno de los upgrades.

- Menos de 10 % adicional (7)
- Entre 10 y 20 % adicional (8)
- Entre 20 y 40 % adicional (9)
- Entre 40 y 60 % adicional (10)
- Entre 60 y 100% adicional (11)
- Más del doble. (12)

Display This Question:

If Q34 = NO ME INTERESA


















Q36 ¿Por qué no te interesa un instrumento personalizado?

Explica brevemente

End of Block: Productos y preferencias

ANEXO C: Benchmark precios disponibles en mercado local

Ciente Indirecto / Principiante

<p>-15% OFF</p>  <p>Guitarra acústica Vibeaya ABC044 - Black VIBAYA \$54.990</p>	<p>-15% OFF</p>  <p>Guitarra eléctrica Freeman ES-037 FREEMAN \$126.900</p>	<p>-26% OFF</p>  <p>Guitarra acústica Vibeaya APO94 - Black VIBAYA \$51.900</p>	<p>-35% OFF</p>  <p>Pack de Interfaz de Audio ESI U22 XT con 2x ESI \$135.900</p>	<p>-20% OFF</p>  <p>Teclado personal Alesis Harmony 32 ALESIS \$86.990</p>	<p>-15% OFF</p>  <p>Pack guitarra acústica Ibanez Jampack V50NJP... IBANEZ \$179.900</p>
<p>-15% OFF</p>  <p>Guitarra acústica Ibanez G40 - Junior IBANEZ \$143.900</p>	<p>-15% OFF</p>  <p>Guitarra eléctrica Freeman FRE0003 FREEMAN \$101.900</p>	<p>-15% OFF</p>  <p>Guitarra acústica LTD LXA010 - Natural Dark... LTD \$203.900</p>	<p>-20% OFF</p>  <p>Pack de Studio Focusrite Scarlett Solo 3rd Gen FOCUSRITE \$229.900</p>	<p>-20% OFF</p>  <p>Teclado personal Casio CT-S30 color negro CASIO \$187.900</p>	<p>-15% OFF</p>  <p>Pack de Guitarra clásica 4/4 Encore ENC440FT color... ENCORE \$164.900</p>
<p>-15% OFF</p>  <p>Guitarra Acústica Clásica Raimundo 1048 Nylon - Pino RAIMUNDO \$398.900</p>	<p>-20% OFF</p>  <p>Guitarra acústica Ibanez AW44L - Capote Pure Natural IBANEZ \$279.900</p>	<p>-15% OFF</p>  <p>Teclado portátil Alesis Harmony 54 ALESIS \$101.900</p>			

 <p>Harley Benton ES-010 \$131.990</p> <p>Añadir al carrito</p> <p>Me</p>	 <p>Harley Benton L-120BK \$139.990</p> <p>Añadir al carrito</p> <p>Me</p>
---	--

 <p>Harley Benton GT-100 \$134.990</p> <p>Añadir al carrito</p> <p>Me</p>
--

Aficionado

-20 % OFF



Piano digital Alesis Concert
- 88 teclas
ALESIS
\$359.900
\$449.900

-10 % OFF




Piano digital Alesis Virtue -
88 Teclas
ALESIS
\$611.900
\$679.900



Piano Digital Casio CDP-S110
- color negro
CASIO
\$699.900

-15 % OFF



Piano digital Korg D1
KORG
\$679.900
\$799.900



Piano Digital Casio CDP-S90
- Black
CASIO
\$499.900

-15 % OFF



Guitarra acústica clásica
Raimundo 130 Nylon - Pino
RAIMUNDO
\$645.900
\$759.900

-20 % OFF



Guitarra acústica clásica
Raimundo 118 Nylon - Pino
RAIMUNDO
\$439.900
\$549.900



Harley Benton HD200E-12NT
\$ 204,990
Añadir al carrito
Más
Agotado
Harley Benton

La Harley Benton HD200E-12 es una guitarra acústica eléctrica de doce cuerdas en un diseño acorazado con cutaway y tiene un precio irracional. La parte posterior y los lados están hechos de caoba, y aunque no esperará encontrar una tapa sólida aquí, la tapa de abeto laminado produce un sonido inesperadamente impactante y brillante para una guitarra de...
Agotado



Harley Benton Delta Blues MJCE
\$ 216,990
En stock
Añadir al carrito
Más
Harley Benton

ACCORDEO



Jackson JS22 DKA, AH FB - Metallic Blue
\$225.000



Jackson JS Series Dinky Arch Top JS24
DKAM - Black Stain - CM
\$390.000
Añadir al carrito



Gretsch G2622 Streamliner with V-
Stoptail - LA - Single Barrel Stain
\$905.000
Añadir al carrito



Harley Benton SC-450 BK Classic
Series
\$ 263,990
Añadir al carrito
Más
En stock
Harley Benton

Rico en contraste, probablemente, eso es lo primero que le viene a la mente cuando vea la Harley Benton SC-450 por primera vez. Llame la atención tanto dentro como fuera del escenario. El acabado negro de alto brillo es el sello de fondo perfecto para las dos humbuckers cubiertas clásicas cromadas, el golpeador de color crema, la encausación de color...
En stock

ANEXO D: Levantamiento propuesta de valor actores relevantes del mercado

En **Audiomusica**³⁵ encontrarás el catálogo más completo de Chile en instrumentos musicales y audio profesional. Acá se reúnen las marcas que un músico experto y profesional del sonido buscan, además quienes estén recién comenzando en este maravilloso mundo musical, también encontrarán aquí el producto indicado. Comprando con nosotros, puedes aprovechar las cuotas sin interés que ofrecemos: hasta **24 cuotas con Banco Santander**, hasta 12 cuotas pagando a través de Mercado Pago y hasta 6 cuotas precio contado con otros bancos.

Profesionales, principiantes o amantes de la música, tu instrumento está aquí

Tienes una banda, eres solista o tocas por hobby, simplemente porque la música hace bien. Puedes ser un profesional o alguien que da sus primeros pasos, no importa, acá encontrarás todo lo que necesitas para transformar esas ideas musicales en algo real. En este escenario llamado Audiomusica tenemos **guitarras, bajos, amplificadores de todo tipo, pedales de efecto** para que pongas a volar tu creatividad. Marcas como **Ibanez, ESP, Michael Kelly, LTD, G&L, Takamine, Raimundo, Freeman, Boss, Laney o las japonesas Tokai** son las encargadas de dar vida a las cuerdas en este show. También encontrarás teclados, pianos y sintetizadores, todo un universo de teclas blancas y negras con marcas como **Korg, Kurzweil, Casio, Roland, Kawai o Alesis**. Y si lo tuyo son las percusiones, ponle ritmo detrás de una batería acústica, eléctrica o con un buen set de percusión. **Tama, Avatar, Mapex, Zildjian, Roland** están aquí para ayudarte en la tarea. Este escenario también tiene un espacio especial para los Djs, con todo lo necesario para llevar el sonido de la fiesta al siguiente nivel. **Denon, Novation, Pioneer y Reloop**, son las marcas que como DJ debes tener en tu horizonte.

¿Te gusta y aprecias el buen sonido? Encuentra lo mejor de Audio Profesional

Si eres de los que se encargan de que el show suene bien, has llegado al lugar indicado. Acá encontrarás herramientas únicas para tus eventos en vivo, como **cajas acústicas, mixers y micrófonos**. **Allen & Heath, dBTechnologies, Samson, Shure y Wharfedale** son algunas de las marcas para aquellos profesionales del sonido o aficionados que deseen calidad y alta gama para sus proyectos. Y si además de sonar bien en vivo quieres grabar tus propias canciones o demos, contamos con interfaces de sonido, monitores y todo lo necesario para tu **Home Studio, en marcas como Zoom, Presonus, Focusrite, Pioneer** y más. Ahora si eres melómano y disfrutas escuchar música en la mejor calidad, aquí encontrarás lo mejor en Hi Fi como audífonos y parlantes bluetooth de alta gama de marcas como **JBL, Sennheiser y Bose**, líderes en el mejor sonido para escuchar tus canciones favoritas en tu celular o equipo de audio.

En Audiomusica encontrarás todos los servicios para disfrutar de tu creatividad sin problemas

Audiomusica es mucho más que una tienda de instrumentos musicales, aquí podrás tomar **clases de instrumentos como batería, guitarra, ukelele, piano, canto**, entre otros, con profesional de gran nivel. También tenemos un **stage** para que puedas venir con tu banda y tocar ahí para un selectivo público, o bien grabar en nuestro estudio con los mejores equipos y técnicos. Por si fuera poco, también podrás traer tus instrumentos de cuerda para que nuestro luthier pueda revisarlo.

Además, si compras en nuestra web podrás contratar un servicio de **Full Protección para proteger tus instrumentos** frente a golpes, robos u otra falla que tengas durante un año. Y si no lo sabías, todas nuestras guitarras que tengan un valor sobre los 300.000 pasarán por los **40 Puntos de Experiencia** de la mano de nuestros luthieres, para asegurarnos que tu guitarra llegue en perfectas condiciones a tus manos. Por otro lado, el catálogo lo hemos ampliado a través de nuestra oferta de Compra Internacional, para ofrecerte productos que no tenemos en Chile, pero que nuestros proveedores los han puesto a

³⁵ Fuente: www.audiomusica.com

disposición, para ser traídos en caso de venta. Por último, te contamos que ya puedes comprar productos en nuestra web y retirarlos en cualquier tienda sin costo alguno por envío.

QUIENES SOMOS

Casa Amarilla³⁶, fundada en 1920 en la calle San Diego 128, debe su particular nombre al color de la fachada de su local original. En 1968, por remodelación de la calle Alonso Ovalle se trasladó a San Diego 140, donde funcionó su casa matriz hasta el año 2013.

Fuera de su conocida especialización en instrumentos musicales, Casa Amarilla participó activamente en la publicación de textos musicales y partituras. Desde sus inicios Casa Amarilla se ha destacado por su orientación a la calidad de los productos, representando en Chile importantes marcas europeas.

La primera sucursal se abrió en 1972 en la calle Estado, luego le seguirían otras ubicadas en Huérfanos, Providencia y Alto Las Condes. Hoy contamos con 9 tiendas ubicadas en importantes calles y en los mejores Malls de Santiago. Cabe destacar nuestra tienda Casa Amarilla Custom Shop ubicada en avenida Manquehue Norte 1954, Vitacura, que aloja la más completa colección de instrumentos top de línea para aquellos que buscan el lujo en sus instrumentos musicales.

NUESTRO COMPROMISO

Casa Amarilla tiene un reconocido compromiso con la música en Chile. Casi un siglo con la música en la educación y en el entretenimiento. 99 años con los todos los músicos desde los más pequeños hasta los más reconocidos profesionales de la música chilena. Toda una vida con las mejores marcas para entregar la más variada gama de instrumentos musicales y accesorios. Un largo compromiso con nuestros proveedores en Chile y en todo el mundo para garantizar el mejor servicio. Y lo más importante, con USTEDES!! Somos Casa Amarilla . . . 99 años de Música.

NUESTROS INSTRUMENTOS

Casa Amarilla ofrece en todas sus tiendas el más variado mix de instrumentos musicales y accesorios en todas las categorías: vientos, cuerdas, percusión, amplificación y audio, orquestas y bandas, guitarras y bajos, instrumentos folclóricos, pianos y teclados, acordeones, armónicas entre otras. Casa Amarilla ofrece soluciones para profesionales y también productos orientados al principiante o al amateur. Representamos en Chile a importantes marcas tales como: Hohner, Alhambra, Admira, Martin & Co, Markbass, Schecter, Hal Leonard, Meinl y Sonor entre muchas otras. Junto con nuestras marcas exclusivas, comercializamos en Chile marcas de prestigio global como Fender, D'Addario, Pearl, Shure, Evans y más.



Somos una empresa dedicada a entregar instrumentos musicales, audio profesional y accesorios de alta calidad, todos con atractivos precios, siendo la constante innovación y el servicio a nuestros clientes los pilares de nuestra labor.

Este es un sitio que reúne las marcas de Mercury Music: Casio, Mackie, Alesis, M-Audio, Numark, Ernie Ball, Shure, Washburn, Jackson, Mapex, Hércules, Júpiter, Cremona y Mercury entre otras, puedes encontrar nuestros productos en tiendas Mercury Music y en los mejores distribuidores del país.

³⁶ Fuente: <https://www.casamarilla.cl/about-us>

ANEXO E: Detalle primeros 2 años del Flujo de Caja.

Año 0	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23	nov-23	dic-23	Total 2023
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 1.277.814	\$ 957.034	\$ 1.644.831	\$ 2.110.826	\$ 2.879.096	\$ 3.865.712	\$ 3.865.712	\$ 3.836.130	\$ 5.487.129	\$ 6.460.456	\$ 32.424.740
Costos Variables (-)	\$ 81	\$ 81	\$ 919.802	\$ 687.702	\$ 1.202.038	\$ 1.515.910	\$ 2.068.729	\$ 2.794.496	\$ 2.794.496	\$ 2.756.350	\$ 4.012.464	\$ 4.644.708	\$ 23.386.855
Utilidad Bruta (Margen B.)	\$ -	\$ -	\$ 358.012	\$ 269.332	\$ 442.793	\$ 594.916	\$ 810.367	\$ 1.071.216	\$ 1.071.216	\$ 1.079.780	\$ 1.474.666	\$ 1.815.748	\$ 9.027.885
Costos Fijos (-)	\$ 7.182.874	\$ 6.982.874	\$ 6.982.874	\$ 7.182.874	\$ 7.132.874	\$ 7.132.874	\$ 7.182.874	\$ 7.132.874	\$ 7.132.874	\$ 7.182.874	\$ 7.132.874	\$ 7.132.874	\$ 85.494.482
Utilidad Op. (EBITDA)	\$ 7.182.874	\$ 6.982.874	\$ 6.624.862	\$ 6.913.541	\$ 6.690.081	\$ 6.537.957	\$ 6.372.506	\$ 6.041.657	\$ 6.041.657	\$ 6.103.094	\$ 5.658.208	\$ 5.317.125	\$ 76.466.597
Depreciación (-)	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 900.000
Resultado Operacional	\$ 7.257.954	\$ 7.057.954	\$ 6.699.862	\$ 6.988.541	\$ 6.765.081	\$ 6.612.957	\$ 6.447.506	\$ 6.116.657	\$ 6.116.657	\$ 6.178.094	\$ 5.733.208	\$ 5.392.125	\$ 77.366.597
Interés (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdida ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado No Operacional	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 1.014.317	\$ 12.171.801
Utilidad antes de impuestos	\$ 8.272.271	\$ 8.072.271	\$ 7.714.178	\$ 7.999.858	\$ 7.779.398	\$ 7.627.274	\$ 7.461.823	\$ 7.130.974	\$ 7.130.974	\$ 7.192.410	\$ 6.747.525	\$ 6.406.442	\$ 89.538.398
Impuestos (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuestos	\$ 8.272.271	\$ 8.072.271	\$ 7.714.178	\$ 7.999.858	\$ 7.779.398	\$ 7.627.274	\$ 7.461.823	\$ 7.130.974	\$ 7.130.974	\$ 7.192.410	\$ 6.747.525	\$ 6.406.442	\$ 89.538.398
Depreciación	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 900.000
FLUJO OPERACIONAL	\$ 8.197.271	\$ 7.997.271	\$ 7.639.178	\$ 7.927.858	\$ 7.704.398	\$ 7.552.274	\$ 7.386.823	\$ 7.055.974	\$ 7.055.974	\$ 7.117.410	\$ 6.672.525	\$ 6.331.442	\$ 88.638.398
Inversión (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual de activos	\$ 95.315.588	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 95.315.588	\$ 8.957.202	\$ 8.599.110	\$ 8.887.790	\$ 8.664.390	\$ 8.512.206	\$ 8.346.754	\$ 8.015.906	\$ 8.015.906	\$ 8.077.342	\$ 7.632.456	\$ 7.291.374	\$ 4.841.989

Año 1	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24	Total 2024
Ingresos	\$ 5.732.968	\$ 6.005.322	\$ 7.390.670	\$ 5.732.968	\$ 6.543.051	\$ 8.581.270	\$ 6.635.614	\$ 7.760.618	\$ 9.853.450	\$ 6.635.614	\$ 13.013.684	\$ 12.770.118	\$ 98.655.347
Costos Variables (-)	\$ 3.629.511	\$ 3.813.500	\$ 4.951.553	\$ 3.841.374	\$ 5.852.713	\$ 5.751.515	\$ 4.446.315	\$ 5.201.964	\$ 6.602.540	\$ 4.446.315	\$ 8.722.122	\$ 8.557.581	\$ 65.817.004
Utilidad Bruta (Margen B.)	\$ 2.103.457	\$ 2.191.822	\$ 2.439.117	\$ 1.891.594	\$ 2.690.338	\$ 2.829.755	\$ 2.189.299	\$ 2.558.654	\$ 3.250.910	\$ 2.189.299	\$ 4.291.562	\$ 4.212.537	\$ 32.838.343
Costos Fijos (-)	\$ 7.624.758	\$ 7.424.758	\$ 7.624.758	\$ 7.624.758	\$ 7.574.758	\$ 7.774.758	\$ 7.624.758	\$ 7.574.758	\$ 7.774.758	\$ 7.624.758	\$ 7.574.758	\$ 7.774.758	\$ 91.597.098
Utilidad Op. (EBITDA)	\$ 5.521.302	\$ 5.232.936	\$ 5.185.641	\$ 5.733.164	\$ 4.884.421	\$ 4.945.003	\$ 5.435.460	\$ 5.016.104	\$ 4.523.848	\$ 5.435.460	\$ 3.283.196	\$ 3.562.221	\$ 58.758.755
Depreciación (-)	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 900.000
Resultado Operacional	\$ 5.596.302	\$ 5.307.936	\$ 5.260.641	\$ 5.808.164	\$ 4.959.421	\$ 5.020.003	\$ 5.510.460	\$ 5.091.104	\$ 4.598.848	\$ 5.510.460	\$ 3.358.196	\$ 3.637.221	\$ 59.658.755
Interés (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pérdida ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado No Operacional	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 891.733	\$ 10.700.801
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.488.035	\$ 6.199.670	\$ 6.152.375	\$ 6.699.897	\$ 5.851.154	\$ 5.911.737	\$ 6.402.193	\$ 5.982.838	\$ 5.490.582	\$ 6.402.193	\$ 4.249.930	\$ 4.528.955	\$ 70.359.557
Impuestos (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuestos	\$ 6.488.035	\$ 6.199.670	\$ 6.152.375	\$ 6.699.897	\$ 5.851.154	\$ 5.911.737	\$ 6.402.193	\$ 5.982.838	\$ 5.490.582	\$ 6.402.193	\$ 4.249.930	\$ 4.528.955	\$ 70.359.557
Depreciación	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 900.000
FLUJO OPERACIONAL	\$ 6.413.035	\$ 6.124.670	\$ 6.077.375	\$ 6.624.897	\$ 5.776.154	\$ 5.836.737	\$ 6.327.193	\$ 5.907.838	\$ 5.415.582	\$ 6.327.193	\$ 4.174.930	\$ 4.453.955	\$ 69.459.557
Inversión (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 7.495.550	\$ 7.207.185	\$ 7.159.889	\$ 7.707.412	\$ 6.858.669	\$ 6.919.251	\$ 7.409.708	\$ 6.990.353	\$ 6.498.096	\$ 7.409.708	\$ 5.257.445	\$ 5.536.470	\$ 82.449.735

ANEXO F: Detalle inversiones para la implementación del negocio

Inversiones Fase 1		\$ 17.131.175
Desarrollo página web e imagen empresarial		\$ 4.482.675
Se contratará la implementación de sitio web, integración Odo y API Chilexpress, para dar un aspecto profesional y sentar las bases para la excelencia operacional desde un principio. Diseño logo e imagen corporativa		
Desarrollo cápsulas de sonido		\$ 812.500
Se contratará el servicio de grabación de muestras del catálogo de productos para incorporar a la página web.		
Desarrollo plataformas RRSS		\$ 1.000.000
Implementación Centro Distribución		\$ 1.813.500
PC + Impresora + Sistema escaneo y etiquetado de productos, escritorio		\$ 850.000
Racks para almacenamiento, escritorio, silla		\$ 950.000
Desarrollo catálogo inicial de productos		\$ 7.500.000
Viaje a NAMM (Membresía, vuelo, estadía y viático)		\$ 1.800.000
Viaje Music China (vuelo, estadía y viático)		\$ 3.700.000
Gestión otros proveedores		\$ 2.000.000
Constitución empresa		\$ 710.000
Inscripción conservador		\$ 205.500
Publicación diario oficial (CS<5000 UF)		\$ -
Duplicados RUT SSII (3)		\$ 4.500
Pago patente comercial		\$ 500.000
<u>Memoria calculo grabación</u>		\$ 812.500
Costo x hora estudio	\$	25.000
Tiempo x cápsula (Hr)		0,1
Productos para cápsula		250
Subtotal horas		25
Subtotal	\$	625.000
Edición y postproducción	\$	187.500

Inversiones Fase 2 \$ 40.900.000

Equipamiento taller (solo fase 2) \$ 1.100.000

Modificación patente comercial	\$ 500.000
Herramientas (manuales y eléctricas pequeñas)	\$ 600.000
Muebles para almacenamiento, mesón, etc.	\$ 650.000

Equipamiento tienda y bodega \$ 1.700.000

PC All in one + impresora + kit scanner	\$ 1.700.000
---	--------------

Sistema CCTV \$ 300.000

Equipamiento para generar material audiovisual (cámara, micrófonos, interfaces, iluminación, etc) \$ 3.000.000

Habilitación tienda \$ 25.300.000

Superficie [m2]	100
Diseño ambientes	
Remodelación (pintura, tabiquería, estanterías, soportes, Mueblería y estantes	\$ 2.550.000

Furgón utilitario despacho \$ 9.500.000

M201 Furgon Cargo

Con Aire Con Dirección



Desde **\$8.453.600**

\$7.103.866 + IVA

Incluye Bonos:

Bono Marca \$757.000

Bono financiamiento \$416.500

Inversiones Fase 3

\$ 16.183.990

Desarrollo APP \$ 11.000.000

Presupuesto equipamiento taller (maqu \$ 5.183.990

Equipamiento para pintura (1,5 x 2) \$ 2.500.000



Maquinarias \$ 2.683.990

Taladro banco	\$	120.000
Cepillo de banco	\$	600.000
fresadora	\$	180.000
Sierra de banco	\$	210.000
Compresor	\$	253.990
Pistola pintar	\$	50.000
Caladora de banco	\$	150.000
Lijadora de banda estacionaria	\$	160.000
Lijadora orbital	\$	60.000
Herramientas varias manuales	\$	500.000
Grabadora láser	\$	400.000

Nativa
Desde
\$10,701,400
CLP

Híbrida
Desde
\$9,937,000
CLP

Este es un valor aproximado de construir tu aplicación en las plataformas que elegiste y también el backend.
El valor podría variar según la cantidad de pantallas y la complejidad del flujo de datos dentro de tu app.

ACÉRCATE A NOSOTROS

Hola, mi nombre es _____
y quiero cotizar una App, mi teléfono de contacto es _____
y pueden enviarme un correo electrónico a _____
Me gustaría agregar comentarios como...

CURSOR



Makita
**Cepillo de banco 1650w
2012NB**

SKU: 116524
Normal: \$610.363 Unidad



Indura
Compresor 1,5 HP 24 lt
VENTO1000 Indura
\$253.990



Muzi
Pistola para pintar alta
presión 4001A Muzi
\$41.390

\$ 119.990



Fresadora Makita M3600G
1650W 220V
De Inmersión - Madera

CLP 180,851



Skil
**Sierra de banco 10"
1600w 3610.JC**

SKU: 120807
Normal: \$209.990 Unidad



Caldadora de Banco Einhell Modelo
TC-SS 405 E
~~\$159.990~~ **\$144.900**



Einhell
Lijadora de banda 230-240V |
50 Hz TC-US 380 Einhell
\$159.990



Lijadora Excéntrica M9204B
MT Makita
Con frenos de zapata

CLP 55,970



Grabador Láser Atomstack
P7 M40 40w Grabado
Ultrafino Diy
\$ 385.934
en 12x \$32.161 sin intereses
en 12 cuotas de \$32.161
Einea Internacional grh
Cruce de Independencia 8105.020
Cantidad: 1 unidad (10 unidades)

ANEXO G: Levantamiento de Empresas del Rubro

A continuación, una lista de actores del rubro de la fabricación, venta y distribución de instrumentos musicales y/o equipamiento de audio. Levantamiento de confección propia para este trabajo a partir de diferentes fuentes disponibles en línea. Cabe señalar que este no es un levantamiento exhaustivo, ni refleja todas las empresas revisadas durante el proceso de investigación, sino que condensa aquellas de mayor notoriedad o de interés para mostrar la variedad existente.

Empresas del Rubro a Nivel Internacional

Nombre	País de origen	Tipo de Actor	Página web
Music Store professional GmbH	Alemania	Distribución y venta al detalle	https://www.musicstore.com/es_OT/EUR
CASIO	Japón	Fabricante y Venta directa	https://www.casio-europe.com/euro/products/musical-instruments/
Musik Produktiv	Alemania	Venta directa	https://www.musik-produktiv.com/gb/music-store.html
Music Max	Slovenia	Distribución y venta al detalle	https://musicmax.eu/
Music Square	Polonia	Distribución y venta al detalle	https://musicsquare.eu/
Music shop europe	Holanda	Distribución y venta al detalle	https://www.musicshopeurope.com/
Esse Music Store	Italia	Distribución y venta al detalle	https://www.essemusic.it/en/
Thomann	Alemania	Fabricante, distribuidor y venta al detalle	https://www.thomann.de/

Empresas del Rubro a Nivel Nacional

A continuación, una lista de algunos actores relevantes del rubro de la venta y distribución de instrumentos musicales y/o equipamiento de audio a nivel nacional.

- AUDIOMUSICA CHILE
- COMERCIAL MERCURY
- MUSIC HALL
- CASA AMARILLA
- OVERDRIVE
- IMPORTADORA ROURKE Y KUSCEVIC S A
- AMEXCO S.A.
- IMPORTADORA BBA S.A.
- PROMUSIC AUDIO SPA
- URDILE S.A
- CROMA LTDA
- STELAUPHIPAT LIMITADA

- FAMA MUSIC
- QUEEN INSTRUMENTOS

Luthiers y talleres para instrumentos musicales

Goya Luthiers	<u>Ñuñoa</u>
Carlos Lopez Menares	<u>Las Condes</u>
Gyr luthiers	<u>Providencia</u>
Antonio Zurita	<u>Santiago</u>
Christian Hernandez	<u>Santiago</u>
Alexis Roa Jiménez	<u>Algarrobo</u>
Mauricio Olivares	<u>Santiago</u>
Larry Molina Neira	<u>Las Condes</u>
Ibar Huerta	<u>Santiago</u>
Claudio Núñez	<u>Santiago</u>
Mexicano Luthier	<u>Santiago</u>
Hatra Lutheria	<u>Santiago</u>
Lutheria Pagana	<u>Santiago</u>
Alfonso Iturra	<u>Rancagua</u>
Garrido Varela	<u>Santiago</u>
Gonzalez Luthiers	<u>La Reina</u>
San Bernardo Luthería	<u>San Bernardo</u>
Guitarras Mesko	<u>Santiago</u>
Fender Chile	<u>Santiago</u>
Marcos Camu Candia	<u>Santiago</u>
Guitarras Tizona	<u>Providencia</u>
AYS Guitars	<u>Santiago</u>
Lutheria Mela	<u>Santiago</u>
Taller de Lutheria Barrientos	<u>Puerto Montt</u>
Yañez Luthier	<u>Santiago</u>
Claudio Gonzalez	<u>Santiago</u>
Rafael Mardones Díaz	<u>Rancagua</u>
González Guitars	<u>La Cisterna</u>
Ettore Taller	<u>Santiago</u>
El taller Lutheria	<u>Santiago</u>
Gabriel Leirbag	<u>Iquique</u>
Claudio Rojas	<u>Santiago</u>
Jose Mela	<u>Santiago</u>

ANEXO H: Detalle de la participación de mercado en el ámbito nacional.

<i>EMPRESA</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
AUDIOMUSICA CHILE	48,1%	50,1%
IMPORTADORA ROURKE Y KUSCEVIC S A	10,2%	9,4%
CASA AMARILLA	6,2%	7,6%
AMEXCO S.A.	7,9%	6,0%
COMERCIAL MERCURY	4,6%	4,2%
IMPORTADORA BBA S.A.	3,1%	3,0%
PROMUSIC AUDIO SPA	2,2%	2,9%
URDILE S.A	2,4%	2,0%
CROMA LTDA	1,9%	1,8%
STELAUPHIPAT LIMITADA	1,1%	0,8%
FAMA MUSIC	1,0%	0,8%
QUEEN INSTRUMENTOS	0,3%	0,3%
OTROS	11,0%	11,1%
Total Empresas	100%	100%

Ventas Estimadas USD

<i>Empresa</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
<i>Audiomusica</i>	\$38,0	\$44,9
<i>Casa Amarilla</i>	\$4,4	\$4,4
<i>Mercury Music</i>	\$10,9	\$15,7
<i>Music Hall</i>	\$5,6	\$5,6
<i>Overdrive</i>	\$1,0	\$1,2