



Escuela de Economía y Administración.
Seminario de Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración.

Plan de Negocios 2808 Studios.

Alumno: Felipe García G.
Profesor: Mario Morales P.

Santiago de Chile, otoño 2008

PLAN DE NEGOCIOS 2808 STUDIOS. RESUMEN EJECUTIVO.

Este documento se desarrolla dentro del marco de la Industria de la música, industria que ha sido dejada de lado por numerosos agentes y que junto con otras industrias y disciplinas artísticas es uno de los pilares del desarrollo cultural y social de cualquier país.

No sólo se deben potenciar las artes mediante la educación, sino que es necesario tener una industria dónde se desenvuelvan los profesionales de estas áreas de manera rentable, ya que solo así estas actividades serán sustentables en el tiempo. Es en este punto donde este plan de negocios crea real valor al generar un modelo, que sin ser extremadamente innovador, es rentable, sustentable y competitivo.

El nicho específico al que apunta este emprendimiento es al sector de los músicos profesionales con proyecciones internacionales reales, que no pueden seguir tolerando contratar servicios que rayan en lo amateur, puesto que necesitan con urgencia ser competitivos no sólo musicalmente, sino que comercialmente, para de esta forma abrirse a más y nuevos mercados alrededor del mundo.

Se presenta el contexto del negocio, se revisa la situación actual de la industria, se realiza una investigación de mercado y se explican los negocios, nomenclaturas y atributos específicos que se desenvuelven dentro de esta. Luego se da un diagnóstico y propone el proyecto. Es necesario mencionar que cuando se comenzó este plan de negocios el emprendimiento era sólo una idea, pero que a la hora de poner el punto final de este documento, el proyecto ya se está gestando, y de muy buena manera.

Alumno: Felipe García G.
Profesor: Mario Morales P.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.2 METODOLOGÍA.....	9
CAPÍTULO 2.....	10
SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1 CONTEXTO DEL NEGOCIO.....	10
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
2.2.1 Objetivos de la Investigación.....	13
2.2.2 Metodología de la Investigación.....	14
2.2.3 Primera Etapa, Entrevistas.....	14
2.2.4 Segunda Etapa, Investigación descriptiva.....	21
2.2.5 Conclusiones Investigación de Mercado.....	37
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	39
2.3.1 Industria de los estudios de grabación.....	39
2.3.2 Industria de las salas de ensayo.....	45
2.3.3 Industria de las descargas legales por Internet.....	51
2.3.4 Industria del servicio de Management.....	56
2.3.5 Oportunidades y Amenazas.....	58
2.3.6 Conclusión Análisis Industrial.....	58
CAPÍTULO 3.....	60
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	60
3.1 PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS.....	61
3.1.1 Estudio de Grabación.....	62
3.1.2 Sala de Ensayo.....	63
3.1.3 Plataforma de Descargas Legales.....	63
3.1.4 Servicio de Management.....	65

3.1.5 El negocio como un todo.....	65
3.2 MISIÓN.....	68
3.3 OBJETIVOS.....	69
3.3.1 Objetivos de corto plazo.....	69
3.3.2 Objetivos de mediano plazo.....	70
3.3.3 Objetivos de largo plazo.....	71
CAPÍTULO 4.....	72
ANÁLISIS INTERNO.....	72
4.1 LA ORGANIZACIÓN.....	73
4.2 EQUIPO EMPRENDEDOR.....	75
4.3 LOS RECURSOS.....	76
4.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	77
4.5 HABILIDADES.....	78
4.6 COMPETENCIAS CENTRALES.....	78
4.7 CADENA DE VALOR.....	80
4.8 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	80
CAPÍTULO 5.....	82
ESTRATEGIAS Y OPERACIONES.....	82
5.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	82
5.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	84
5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	86
5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	88
5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	91
5.6 OPERACIONES.....	91
CAPÍTULO 6.....	93
PLAN FINANCIERO.....	93
6.1 INVERSIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION.....	93
6.2 FLUJOS PROYECTADOS.....	100
6.3 ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL PROYECTO.....	103
CAPÍTULO 7.....	104

CONCLUSIONES.	104
COMENTARIOS FINALES.	106
ANEXOS.	108
ANEXO 1. ENCUESTA	108
ANEXO 2. CV EQUIPO EMPRENDEDOR.	118
ANEXO 3. IMÁGENES ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.	123
ANEXO 4. VENTAS GLOBALES DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA.	128

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.

Es claro que Chile presenta un crecimiento económico importante, pero no es menos cierto que el desarrollo cultural es bajo. En este contexto económico, es fundamental profesionalizar ciertas áreas artísticas no solo mediante programas de estudio que es lo que se ha podido observar hasta ahora, sino que también en el ámbito económico de manera que el sector no solo sea rentable para quienes participan en él, sino que también presente un crecimiento adecuado para un país que pretende ser desarrollado. Existen ciertas industrias que no solo generan valor financiero, sino que también generan un desarrollo social, en el caso de la industria de la música este valor es cultural.

Ya es difícil para un chileno ser emprendedor, por las razones que todos conocemos crear nuevas empresas es una tarea que requiere de mucha voluntad y sacrificio en un ambiente hostil y carente de incentivos al emprendimiento. Si a esto le agregamos el hecho que las artes no son valoradas de manera correcta, puesto que para muchos “no generan valor”, o en palabras burdas no son rentables, el escenario parece complicarse en demasía. No solo es erróneo pensar que las artes no generan valor sino que también es un error pensar que no son rentables desde el punto de vista financiero, como demostrará este documento es solo la ignorancia generalizada sobre el tema la causa de este desacertado estigma.

La inquietud que detono el desarrollo de este plan de negocios nació de la observación de años de la industria de la música chilena que, si bien se ha desarrollado en diversidad los últimos años, es escasa de profesionalismo, innovación y compromiso (de hecho estos tres adjetivos detonan la misión de este proyecto). Si a esto agregamos el contexto económico cultural y la escasa investigación en el área, la inquietud evoluciona y deja de observarse para empezar a analizar las fallas y buscar soluciones.

Retomando sobre las carencias, la falta de profesionalismo se hace evidente, excepto en los sellos discográficos importantes, y no porque los agentes (músicos, compositores, productores, ingenieros en sonido, etc.) no tengan un título profesional (de hecho la mayoría de los agentes exitosos en esta industria alrededor del mundo no estudiaron música de manera formal), sino porque trabajan a un nivel de calidad inaceptable para los estándares internacionales. Por ejemplo, existe un gran número de estudios de grabación en nuestro país que entregan la misma calidad que se obtendría si alguien con escasos conocimientos de grabación comprara una interface de audio, la conectara a un PC, y realizara el disco en su casa, analizaremos este tema en profundidad en el análisis industrial.

La innovación es escasa, las nuevas tecnologías disponibles no son ocupadas (este tema está presente en todo el documento), así como tampoco existe preocupación por entender y aplicar los nuevos modelos de negocios que actualmente se desarrollan en esta industria. Finalmente se mencionó compromiso, la falencia en este tema se refiere al compromiso con la calidad, con el esfuerzo y la voluntad de mejorar, simplemente el emprendimiento es casi nulo, y las ambiciones son bajas.

Por otro lado para gestar este proyecto se tomo en cuenta y se reflexiono mucho sobre la conciencia social, tema polémico en sí, pero importante al cuestionarse el legado que se quiere dejar y el pensamiento y filosofía del emprendimiento, es así como el aporte a la sociedad pretende no solo ser en generación de recursos económicos, sino que también en su distribución, aplicando conceptos como el “negocio justo”, ya que se busca crear en aporte real a la difusión y desarrollo de la cultura en Chile.

Todos estos hechos negativos motivaron el desarrollo de este plan de negocios que a continuación se presenta.

Para la elaboración de este plan de negocios, se estudiaron distintas estructuras tipo, pero finalmente se creó una versión alternativa que ayudara a la mejor comprensión de las ideas planteadas, esto debido principalmente a la necesidad de

entender una industria que no es conocida para la mayoría, y a la opinión de quien elaboro esta tesis de que es absurdo tener estructuras fijas para distintos tipos de negocios. Finalmente, cualquier estructura fija limita la creatividad.

1.1 OBJETIVOS.

El objetivo general apunta a evidenciar las oportunidades de negocios dentro de la industria de la música, esto ya que si bien el foco será en un set de ideas puntuales, con el fin de realizar este documento, el negocio puede ser extendido a otros productos y servicios donde existen mercados y nichos que nadie está atendiendo.

A partir de lo anterior, el objetivo específico es generar un plan de negocios para una empresa que se desenvolverá dentro de la Industria de la música en Chile, pero con una clara orientación a la internacionalización, ya que como se verá más adelante se cuenta con una red de contactos importante, que se aprovechará en lugares como Berlín, París, Barcelona, Buenos Aires, Córdoba, Ciudad de México, Tijuana, Los Ángeles y Nueva York.

Con esta pequeña introducción se establece finalmente el objetivo central, que es la planificación de trabajo a través de un plan de negocios para la creación y desarrollo de una empresa que atacará una industria dejada de lado, pero que posee potenciales de rentabilidad interesantes.

Esta empresa tendrá como punto de partida la corrección de las falencias actuales de la industria chilena, que como se demostrará en la siguiente sección dista mucho de los estándares internacionales. De hecho se podría afirmar que es demasiado amateur para competir a ese nivel, sobre todo en los mercados antes nombrados que se caracterizan por ser extremadamente profesionales, innovadores y exigentes con la calidad en todo sentido.

1.2 METODOLOGÍA.

La primera parte de este plan de negocios explica la situación actual del mercado, dando un contexto entre los conceptos y agentes que interactúan hoy en día. En este punto se pretende lograr evidenciar las oportunidades existentes dentro de la industria.

Luego se presentará una investigación de mercado que ayuda a la comprensión tanto del consumidor como de los actuales competidores, en esta sección se pretende identificar entre otras cosas los atributos valorados dentro de dos de los servicios básicos que se entregan en esta industria y conocer el nivel de satisfacción de los actuales consumidores. Además dentro de este punto se realizarán entrevistas en profundidad con potenciales clientes del nicho específico al cual se desea llegar y se realizará el análisis industrial correspondiente a cuatro negocios distintos, pero complementarios, que son los cuatro componentes del paquete de productos que se desea ofrecer a través de un modelo de negocios no convencional para esta industria.

Con la información generada se presentará formalmente el proyecto y las estrategias que se utilizarán, además de una descripción de las operaciones y un análisis financiero, para finalmente cerrar con las conclusiones más importantes que se generen a partir de este trabajo.

CAPÍTULO 2 SITUACIÓN ACTUAL.

2.1 CONTEXTO DEL NEGOCIO

En Chile no existe una industria de la música suficientemente desarrollada para el tamaño del país en cuanto a habitantes se refiere. En este marco existen una serie de negocios que se desarrollan en lo que definiremos como las distintas etapas de la producción de un disco, pasando por ejemplo desde: La venta de instrumentos e insumos para estos, educación musical, salas de ensayo, estudios de grabación, agencias de diseño gráfico, sellos discográficos, tiendas de discos, etc.

Ejemplos de empresas exitosas en cada uno de los negocios antes nombrados sobran, pero aún así parece existir la opinión errónea de que esta industria no es atractiva en términos de rentabilidad.

En cualquier caso, aunque rentables, no se observa crecimiento en muchas de las empresas involucradas en este negocio (como dijimos existe una carencia de innovación, profesionalismo y compromiso), al analizar con profundidad, podemos observar que solo una minoría de las empresas está correctamente administrada, esto debido principalmente a que la mayoría de quienes emprenden en esta industria no tienen estudios de ningún tipo en el área de los negocios, en general son músicos o técnicos en sonido, que con o sin estudios en sus respectivas áreas, han emprendido en busca de mejores retornos.

Las ideas específicas para este plan de negocios surgen de las necesidades expresadas por los protagonistas de cada uno de los negocios antes mencionados, los músicos. Ellos son clientes o “socios estratégicos”¹ en cada una de estas etapas y como tales están insatisfechos, puesto que sus necesidades han cambiado, sobretodo en términos de calidad de los productos y servicios que contratan para realizar sus

¹ En lo que sigue se entenderá socios estratégicos por músicos.

trabajos. Como veremos más adelante los músicos están demandando mayor calidad, y de hecho están dispuestos a pagar por ella, pero nadie se las está ofreciendo.

Como se estableció anteriormente el bajo nivel de profesionalismo ha hecho que en cada uno de los negocios que se detallaran más adelante se encuentren varias empresas ofreciendo prácticamente lo mismo, no existe mayor diferenciación y el valor agregado es escaso.

Antes de proseguir con el análisis y la presentación de las ideas es necesario dar un contexto tecnológico ya que en esta industria conviven nuevas y en algunos casos complejas tecnologías con los distintos agentes, por ejemplo:

- El consumidor final utiliza para la reproducción de audio Ipods o MP3 players, minicomponentes, computadores, celulares, CD players, car audio, etc.
- La distribución ocupa Internet y en general las tecnologías de información y comunicación.
- Los Músicos ocupan instrumentos cada vez más avanzados, interfaces de audio, convertidores digitales, compresores, pre-amplificadores, etc.

Cuando se hace más preciso el análisis podemos observar que en esta industria participan una cantidad impresionante de empresas y marcas que ofrecen tecnología cada vez más avanzada, pero es una empresa la que cambio las reglas de manera definitiva. Con Ipod de Apple Computer el uso de los Mp3 pasó de ser una alternativa a una regla, es más, pareciera que el CD es un pésimo formato hoy en día para cierto segmento de consumidores.

En la opinión de Sebastián Barrios²: *“Un adolescente de entre 12 y 18 años no concibe comprar un CD, ya que le molesta ocupar espacio físico para guardarlo, no lo puede transportar con facilidad y tendría que rípiarlo³ para pasarlo a su Ipod, en*

² Gerente de Nuevos Negocios de SonyBmg para Chile.

³ Implica cambiar el formato original del CD, a uno de menor tamaño en kb que pueda leerlo un MP3 player y que sea almacenable ocupando menos espacio de disco por este último.

general es un problema en sí mismo el CD para él, por lo que no está dispuesto a pagar por ese formato, ...de todas el formato físico no va a morir, siempre va existir la necesidad para cierto segmento de tener el arte del álbum, las letras o los créditos, es otro tipo de valoración, la valoración de un coleccionista por ponerlo en palabras simples”.

Al mismo tiempo se empezaron a desarrollar espacios sociales en Internet como Myspace o Facebook que dan la posibilidad a cualquiera de crear un espacio donde compartir y difundir música. De hecho artistas famosos en todo el mundo tienen un Myspace o Facebook. El factor común entonces entre reproductores como Ipod y estos sitios Web, es el Mp3.

El Mp3 desde el punto de vista técnico es un tipo de archivo de menor tamaño que el wav por ejemplo, y que en lugar de perder calidad por la disminución del muestreo o la definición para disminuir el tamaño del archivo original, en teoría, lo hace mediante la eliminación de las frecuencias que el oído humano no puede escuchar. Este formato se hizo más popular con el pirateo a los CD, es en este punto donde surgió la problemática de los sellos discográficos hace ya un tiempo. Se crearon sistemas de seguridad digitales para ciertos discos, pero poco y nada se logró y hoy en día el negocio a mutado, aunque se mantiene un mercado de discos compactos, es algo usual hoy en día el uso de programas "peer 2 peer", ya que aunque es ilegal atentar contra los derechos de autor, los consumidores entienden muchas veces la música como un bien público⁴.

⁴ “Análisis Económico de la Industria Discográfica”, Pablo Celhay 2006.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Para contribuir a la definición de la estrategia competitiva, a la estrategia de precios, al plan de implementación y a todo el plan de negocios en general, se realizó una investigación de mercado, la cual es presentada a continuación. En esta sección se consideró solo el negocio de los estudios de grabación y salas de ensayos, pero además se realizaron entrevistas con músicos de renombre que ayudan a la mejor comprensión de la industria en términos más generales.

2.2.1 Objetivos de la Investigación.

Los objetivos generales son determinar los atributos que deben tener los productos y servicios que se desean entregar en lo que a estudios de grabación y salas de ensayos compete, además se intenta identificar que atributos son realmente valorados por el cliente y si está satisfecho o no con lo que le ofrecen hoy en día, para así tener la información necesaria para poder desarrollar la estrategia de posicionamiento, la estrategia de precios y priorizar las inversiones.

Los objetivos específicos serán:

- 1.- Entender desde la perspectiva del músico a la industria de la música.
- 2.- Identificar qué precios están dispuestos a pagar los potenciales clientes.
- 3.- Analizar el comportamiento de compra de los potenciales clientes.
- 4.- Entender mejor sus acciones y preferencias.
- 5.- Determinar los atributos que realmente generan valor para el cliente.
- 6.- Identificar que entienden por calidad superior para nuestros productos y servicios y si están dispuestos a pagar por esa diferencia de calidad.

2.2.2 Metodología de la Investigación.

Diseño de la Investigación.

La metodología implementada se basó en 2 etapas centrales. La primera es la etapa de entrevistas con músicos de renombre de la industria en Chile a quienes se les entrevisto de distinta forma, pero con el mismo fin, que es entender a la industria de la música desde su perspectiva. La segunda etapa consiste en una encuesta realizada a potenciales socios estratégicos o clientes del Estudio de grabación y Salas de Ensayos.

2.2.3 Primera Etapa, Entrevistas.

Esta etapa pretendía resolver dudas y entender las necesidades del cliente desde un punto de vista especializado, además en esta etapa quedaron de manifiesto las inquietudes y necesidades de nuestros potenciales socios estratégicos.

Por otro lado esta etapa de la investigación sirvió para de alguna manera acercarse a estimar la oferta y demanda que se pretende crear para una de las propuestas de negocios que es la distribución digital.

Caso 1:

Entrevistado: David Eidelsteil C.

Tipo De Agente: Músico.

Reseña:

David mejor conocido como “El Rulo”, es uno de los grandes músicos que ha tenido nuestro país, participó de la reconocida agrupación “Los Tetos” y hoy en día entre sus proyectos más importantes se encuentran el ser parte de “Funk Attack” y “Latin Bitman”, además de liderar la agrupación “Esencia”.

1.- ¿Cómo definirías tu participación hoy en día como agente músico en la industria musical chilena?

“La industria para un músico chileno es inexistente, es decir, el concepto ya no aplica. Alguna vez existió, y a mí me tocó vivir la última parte de esa etapa en el año 96 en donde se manejaban contratos con grandes compañías discográficas multinacionales y donde se invertía dinero tanto en los discos como en marketing, difusión y distribución. De hecho cuando con Los Tetos sacamos el segundo disco, EMI invirtió sumas de dinero considerables, se arrendó una casa en el campo y se equipó con todo lo necesario para grabar, lo que lo hizo por supuesto más costoso, pero los sellos estaban dispuestos a jugársela, lo que hoy en día es impensado, los sellos no están dispuestos a invertir nada.

“Ya hace varios años me encuentro sin contrato discográfico y estoy evaluando como voy a editar el nuevo disco de Esencia, lo mismo ocurre con Funk Attack. Para responder a la pregunta, existen lugares para tocar en vivo, y en ese sentido se observa un avance, pero en lo que respecta a la comercialización de los discos, no creo que se vuelva a repetir lo que viví con EMI, no en el actual escenario. Hay algunas posibilidades para financiar los discos, como Fondart⁵ por ejemplo, al final los discos se hacen igual, y es más, paradójicamente hoy en día se realizan más discos que antes, probablemente a partir de las nuevas tecnologías, pero la industria de la música desde el lado de los sellos desapareció”

⁵ Fondo nacional de la cultura y las artes.

2.- ¿Cuál es tu opinión sobre las descargas legales, el web 2.0, y en general todo lo que trae consigo el desarrollo de las nuevas tecnologías que afectan a la música?

“Mientras existan fuentes de descargas ilegales creo que es bien difícil que estas plataformas de descarga legal puedan operar, se necesitaría un cambio cultural que no creo que ocurra, es algo muy latinoamericano, muy arraigado. Lo que sí sé que han hecho algunas bandas es subir los discos gratis a Internet, porque al final como músico el negocio está en los shows en vivo, de hecho el negocio de las ventas de disco siempre fue de los sellos, por algo es que los grupos antiguos se están juntando, es muy buen negocio tocar en vivo”.

“En lo personal no creo que regale mis discos por Internet, es un trabajo donde se ha invertido tiempo y dinero y creo que tiene un valor, aunque me gustaría venderlo barato ya que privilegio la difusión por sobre las ganancias del álbum”

3.- En los proyectos que estas realizando hoy en día, ¿cómo crees que se va a concretar la distribución de los discos?

“Con el disco de Esencia, estamos negociando en varios sellos, viendo las ofertas que nos hacen en lo que se refiere al tipo de contrato, licencias, propiedad del Master⁶, etc. Todo depende de lo que ofrezcan, ya que tampoco descarto la opción de la distribución digital, aunque en Chile no tenemos una plataforma como Itunes que te dé esa alternativa.”

“Con Funk Attack, se está conversando el auspicio de ciertas marcas para la grabación del disco, marcas que no tienen nada que ver con música, pero lo ocupan como estrategia de marketing, publicitaria. Curioso que otras empresas estén cumpliendo el rol de los sellos”

“Pero a mí todo me sirve, cualquier canal de distribución alternativo como el digital en este caso puede aportar, total cuando el disco ya está hecho hay que tratar de generar dinero de cualquier forma”

⁶ Master: es la copia original del disco, de la cual se hacen las copias que se venden al consumidor final.

4.- ¿Cómo han cambiado los contratos con los sellos? Lógicamente ahora se debe negociar la distribución digital, pero ¿han cambiado en algún otro aspecto?

“Seguro, antes se negociaban mínimo tres discos, estos tipos firmaban a diez y luego se quedaban con dos, mientras los otros ocho se quedaban años sin hacer nada esperando la expiración del contrato, lo que era terrible, porque como cualquier empresa te puede ir mal en el primer intento, existen miles de bandas que no lograron ventas sino hasta el tercer o cuarto disco, hablando incluso de bandas que hoy en día venden millones de copias alrededor del mundo. Ahora ya no pasa eso, se negocian contratos por un disco, y bueno tampoco pueden pedir más si no están invirtiendo nada, pero hay que tener cuidado con lo que se firma”

5.- Teniendo en cuenta lo anterior, como te manejas en cuanto a lo que el negocio exige en el sentido del Management, ¿qué opinas de los Managers?, ¿tienes Manager?

“Hemos tenido, Los Tetas tuvimos, ahora recién con Funk Attack tenemos una Manager, ha funcionado bien, pero ella trabaja con varios grupos más y en hartas cosas más, no es un trabajo que te dé para vivir, tenemos el lujo de tener manager ya que es muy necesario. En Chile es un lujo, no ocurre como es E.E.U.U. que un manager se hace cargo de una banda y les va excelente en términos económicos y reconocimiento de su trabajo”

“Lo que pasa es que en Chile todo se maneja en la línea de lo Amateur, los sellos, los estudios, la misma gente no tiene una cultura de preferir la buena música y estar dispuesta a pagar por ella y no hay Managers lo que complica aún más las cosas”

Caso 2:

Entrevistado: Javier Barría.

Tipo De Agente: Músico.

Reseña:

Aunque lo han bautizado con muchos sobre nombres que apuntan a la web 2.0 en diversos medios de prensa como Terra o EMOL, probablemente lo que mejor lo describe es lo planteado por www.musicapopular.cl *“Javier Barría es un músico inquieto, perceptivo e indivisible y ciertamente uno de los más significativos rockeros de la generación Myspace y otros canales de la red: cantautor con guitarra eléctrica, cantautor digital, cantautor personal, cantautor wi-fi”*

Lo cierto es que Javier Barría es uno de los más importantes músicos emergentes de nuestro país, es un prolífico compositor, con estudios de música en la Universidad de Chile, posee 6 discos y tiene tan solo 29 años. Es parte de un circuito de la música independiente chilena asociado a las nuevas formas de hacer difusión, que se contiene y manifiesta a través de plataformas tecnológicas como myspace, podomatic, o facebook.

1.- ¿Cómo definirías tu participación hoy en día como agente músico en la industria musical chilena?

“Mi participación hoy en día en la música chilena la definiría como uno de los protagonistas de la ola del web 2.0, soy un músico que ha hecho de Internet su plataforma de distribución y difusión, uno más de los músicos independientes, nunca he tenido el apoyo de un sello, ni de managers, ni de estudios y menos del fondart, nunca me he ganado uno de hecho, la parte de la gestión la he ido aprendiendo en el camino, soy en el fondo un artista selfmade bajo el criterio de ser mi propio jefe, lo que me da control absoluto de mi música y el arte gráfico, pero implica que debo gastar mi tiempo y desgastarme en gestionar todo”

“Sobre el 2.0 lo que más me gusta es que es democrático, el público es quien decide si le gusta algo o no y el feedback es inmediato, pero pretendo dar el siguiente

paso lógico que sería editar un disco con un sello, para que eso resulte y sea rentable lo que busco hoy en día es aumentar y aumentar mi público tanto como sea posible”

2.- ¿Te parece tentador desde el punto de vista económico el tener un sello?

“Por ahora mis discos se venden de forma artesanal, es decir, se producen en la casa, lo que a la gente no parece importarles en todo caso ya que siempre me quedo corto de stock, claro que no es a cantidades industriales, pero sé que cubro los costos, me queda algo y promociono mi música. Al no tener distribución masiva sé que estoy atrás, pero de todas formas he creado marca y he logrado tener mis fans. No me parece tentador en el sentido económico porque estoy consciente del tipo de contrato que ofrecen los sellos en general, y hoy por hoy me llevo el 100% de lo que genero vs el 10% que con suerte podría tener con un sello, pero tendría la oportunidad de llegar a muchas más personas y lugares. De todas formas es innegociable mi control sobre lo visual y mi música.”

3.- ¿Te planteas como músico independiente explotar las descargas legales? Esto en circunstancias de que hoy se distribuye de forma gratuita por internet tu música.

“Hay un público al que le gusta pagar, aunque creo que la mayoría utiliza las plataformas de descargas ilegales, pero de algún lado tienen que venir las impresionantes cantidades de descargas que tiene Itunes, ese público es netamente más romántico, sabe que si paga el artista podrá seguir haciendo música, lo que genera una dinámica bastante positiva. Me encantaría poder distribuir por internet y generar algún dinero, por supuesto que sería interesante, pero no tengo acceso a las empresas que hacen este tipo de negocios. Si tuviera acceso a algo así, por supuesto que me interesaría, aunque no me queda claro que tan viable es.”

4.- ¿Crees que el disco compacto va a desaparecer?

“Entiendo que las ventas van a la baja hace ya un tiempo, pero creo que ese público romántico o “fans declarados” por decirlo de alguna forma, siempre va a querer el formato físico, a mi me llaman constantemente desde por ejemplo Argentina para que les venda el disco aunque sea de manera informal, porque en realidad las descargas son bastante frías, lo que en ciertos segmentos como los adolescentes parece no importar, en música “para adultos” pareciera ser distinto, en realidad no lo tengo claro es solo lo que he vivido lo que te podría opinar”

2.2.4 Segunda Etapa, Investigación descriptiva.

Esta etapa consistió en la elaboración de un cuestionario que permitiera obtener conclusiones cuantitativas para lograr los objetivos antes especificados, se elaboró a través de una investigación exploratoria informal donde se discutieron los puntos a evaluar para el negocio de las salas de ensayo y los estudios de grabación, ya que aunque existen similitudes, también existen diferencias importantes en cuanto a los hábitos de consumo, las frecuencias de compra y los requerimientos de los usuarios.

Población Objetivo.

La población Objetivo de esta etapa de la investigación consistió en personas mayores a 18 años, que fuesen músicos profesionales o estudiantes de música, que han tenido contacto con el mundo de la grabación, o esperan tenerlo en el corto plazo, quedaron excluidos aquellos agentes que prestaran de alguna forma el servicio de grabación o salas de ensayos.

Marco de Muestreo.

El marco de muestreo para esta encuesta se basó mayoritariamente en alumnos de las escuelas de música de Santiago, y a través de la red de contactos de músicos con la que se cuenta.

Tipo de Muestreo.

El tipo de muestreo fue no probabilístico de conveniencia, debido principalmente a lo difícil e improbable que era “encontrar” a la población objetivo, se realizaron encuestas por correo electrónico y de manera presencial dentro de las facultades de música y en estudios de grabación. Se trato de evitar el sesgo siendo lo más claro posible en las preguntas y el orden de estas, y se procuró no inducir respuesta alguna.

Tamaño y distribución Muestral.

Se pretendía lograr 300 encuestas, pero solo se consiguió obtener 196, lo que de todas formas es muy útil dado que la población total de potenciales clientes no es demasiado grande, pero no se puede determinar exactamente cuántas personas componen la población. Es necesario destacar que las encuestas realizadas fueron totalmente respondidas.

Por otro lado es necesario aclarar que al utilizar la técnica de muestreo no probabilística no es posible determinar niveles de confianza ni margen de error muestral, pero si se puede afirmar que el error total pasará por el error no muestral.

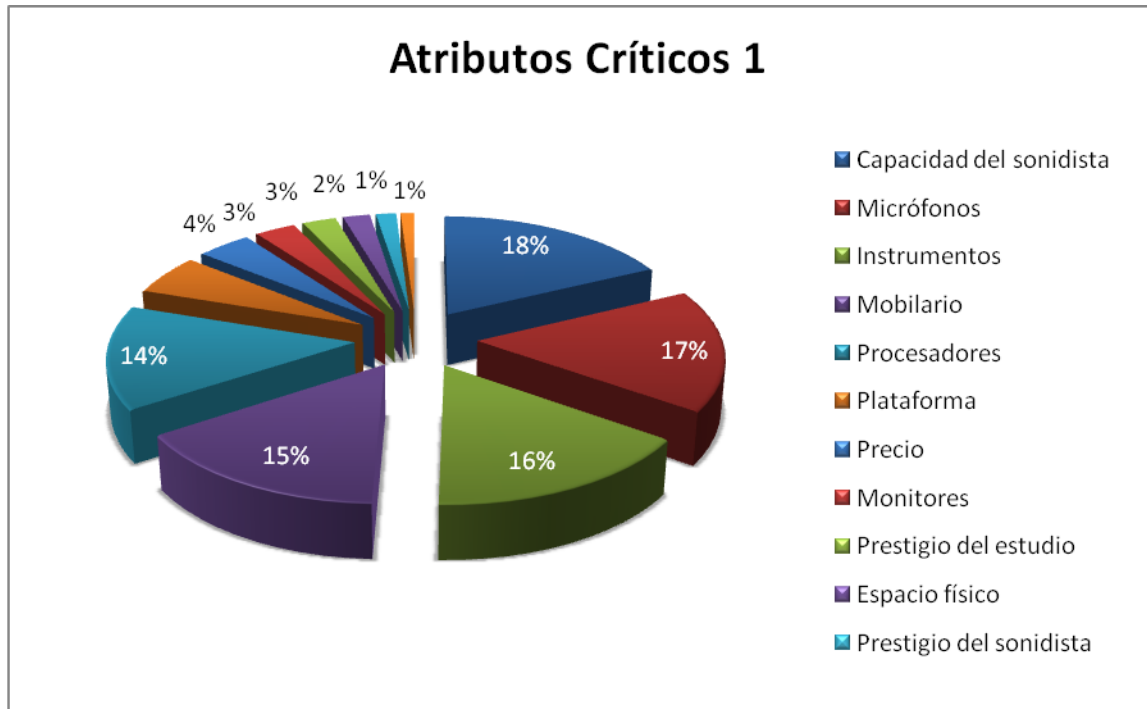
Análisis de Resultados.

A continuación se presentan los resultados de mayor relevancia para la investigación.

Sobre el Estudio de Grabación:

Uno de los objetivos de la investigación era encontrar los atributos que son valorados por parte los usuarios. Con respecto al estudio, el siguiente gráfico muestra que atributos son más importantes. Este gráfico se construyó a partir del orden de importancia que le otorgaron los encuestados a un set de atributos, Se tomó en particular el atributo que consideraban más importante.

Gráfico N°1.



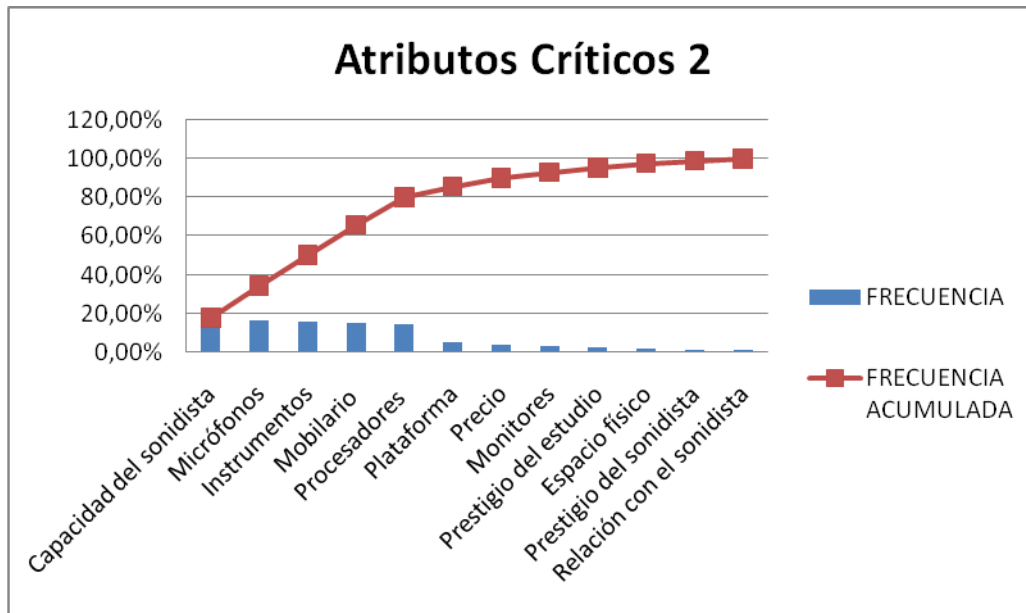
Se observa entonces que para el 18% de los encuestados la Capacidad del Sonidista es lo más importante, siguiéndole Micrófonos con un 17%, Instrumentos con un 16%, Mobiliario 15% y Procesadores 14%.

A partir de estos resultados se agrupó para definir cuáles son los atributos críticos, utilizando la regla 80-20.

Tabla N°1.

ODENADO DE MAYOR A MENOR.			
ATRIBUTOS.	Nº ENCUESTADOS.	FRECUENCIA.	FRECUENCIA ACUMULADA.
Capacidad del sonidista	35	17,86%	17,86%
Micrófonos	33	16,84%	34,69%
Instrumentos	31	15,82%	50,51%
Mobiliario	30	15,31%	65,82%
Procesadores	28	14,29%	80,10%
Plataforma	11	5,61%	85,71%
Precio	8	4,08%	89,80%
Monitores	6	3,06%	92,86%
Prestigio del estudio	5	2,55%	95,41%
Espacio físico	4	2,04%	97,45%
Prestigio del sonidista	3	1,53%	98,98%
Relación con el sonidista	2	1,02%	100,00%
TOTAL	196	100,00%	

Gráfico N°2.

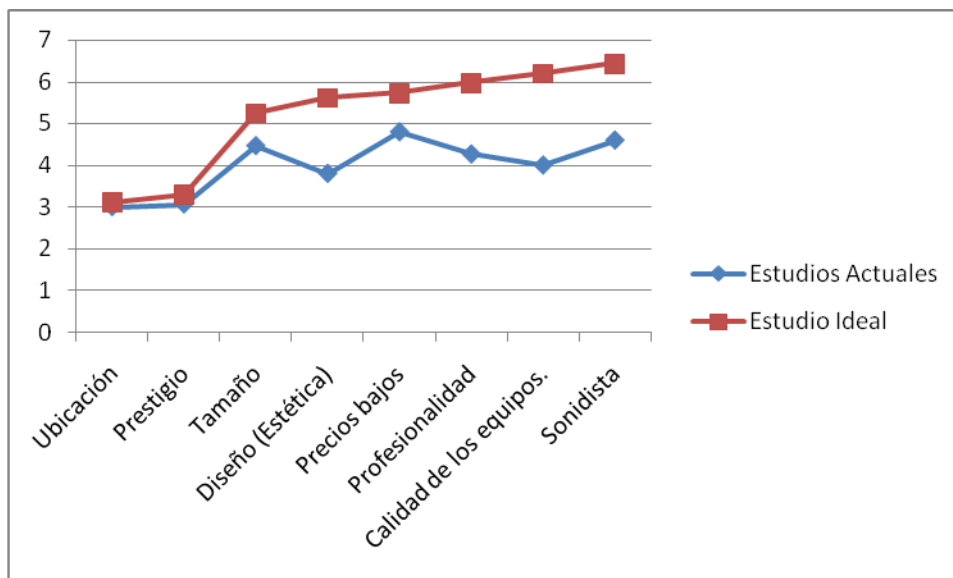


Se obtuvo entonces que el 80% de la problemática era explicado por 5 atributos que representan el 42% de los definidos para la encuesta, por lo tanto los factores críticos a tener en consideración sobre todo al momento de decidir sobre las

inversiones y las estrategias a seguir serán: Capacidad del sonidista, Micrófonos, Instrumentos, Mobiliario y Procesadores.

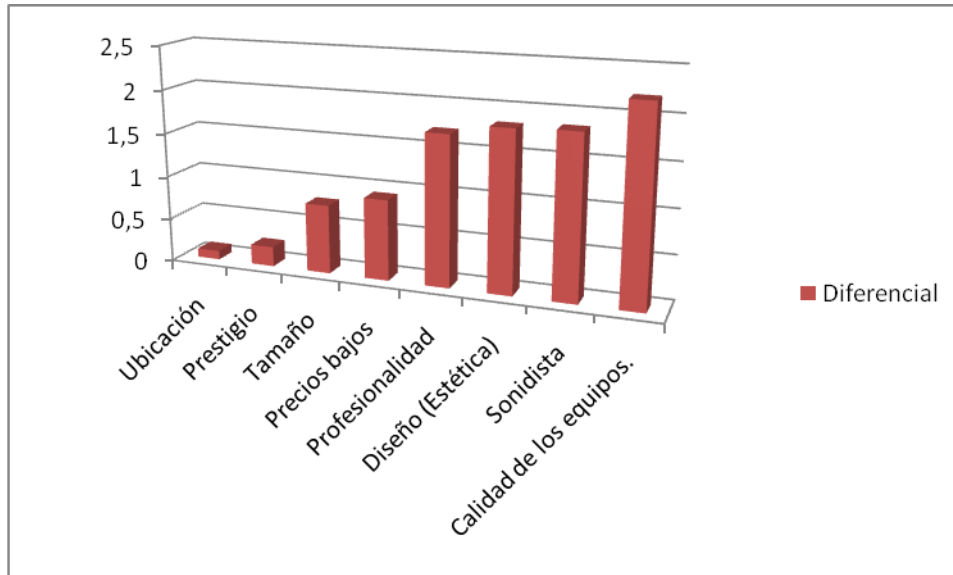
Por otro lado cuando se pidió evaluar en una escala del 1 al 7 los atributos que poseían los estudios que los encuestados habían utilizado en el pasado y los que deberían tener el estudio ideal, se llegó a lo siguiente para la nota promedio por atributo tomando el total de encuestados.

Gráfico N°3.



Al tomar el diferencial que se genera por atributo obtenemos:

Gráfico N°4.

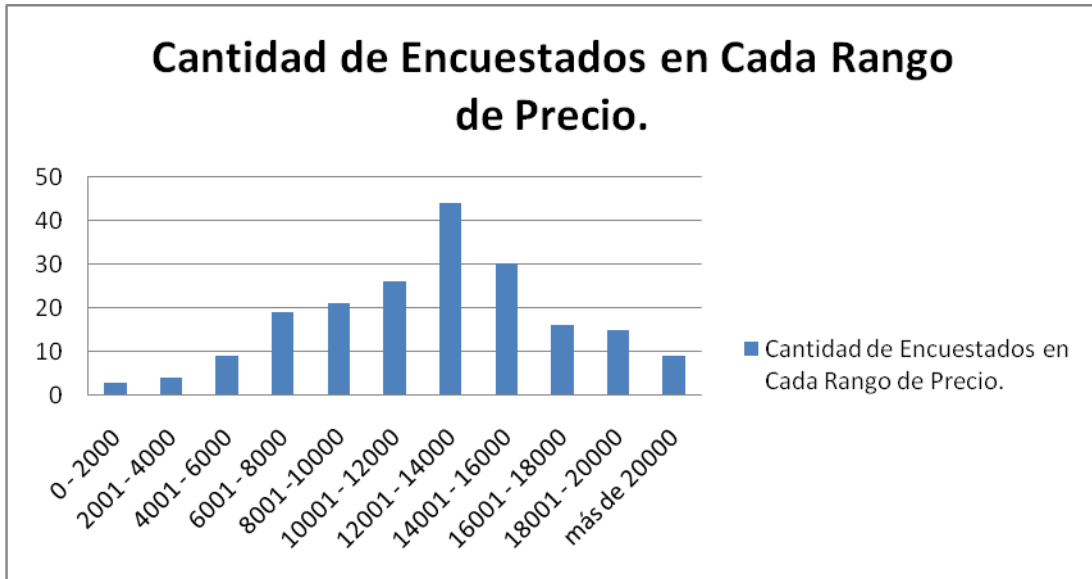


Es evidente entonces que donde mayor énfasis se debe hacer para diferenciarse de los competidores es en calidad de los equipos, el sonidista, el diseño del estudio en términos estéticos y la profesionalidad que es entendida como puntualidad y cumplimiento de plazos de trabajo.

Otro de los objetivos que se perseguía era esclarecer las disposiciones a pagar de los potenciales clientes, se solicitó entonces el precio que pagan en la actualidad y el que estarían dispuestos a pagar en el estudio ideal. Además se solicitó establecer cuantas horas necesitarían para completar sus respectivos discos.

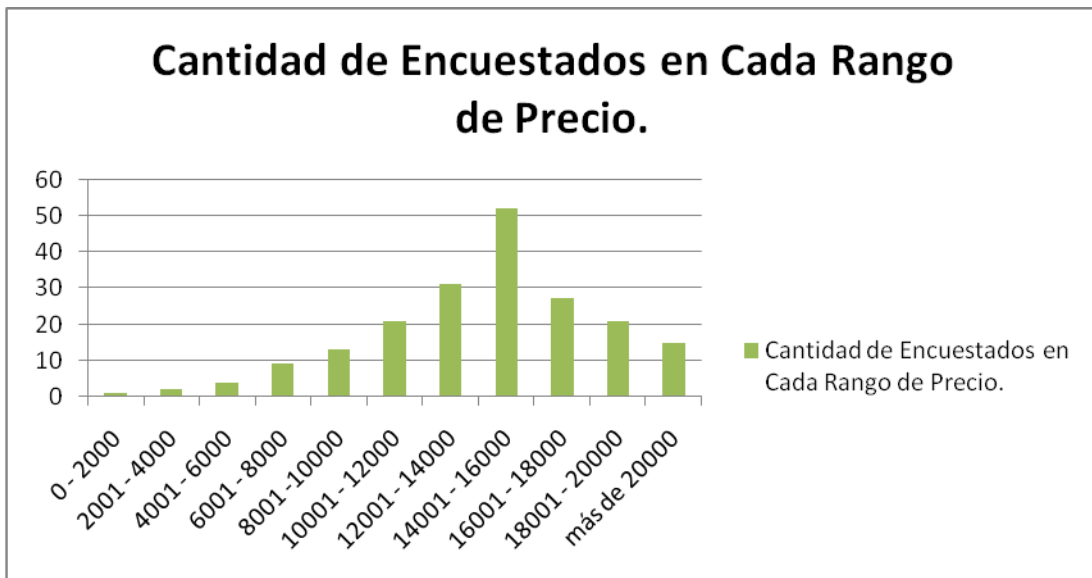
Distribución de precios que actualmente pagan.

Gráfico N°5.



Distribución de precios que estarían dispuestos a pagar:

Gráfico N°6.



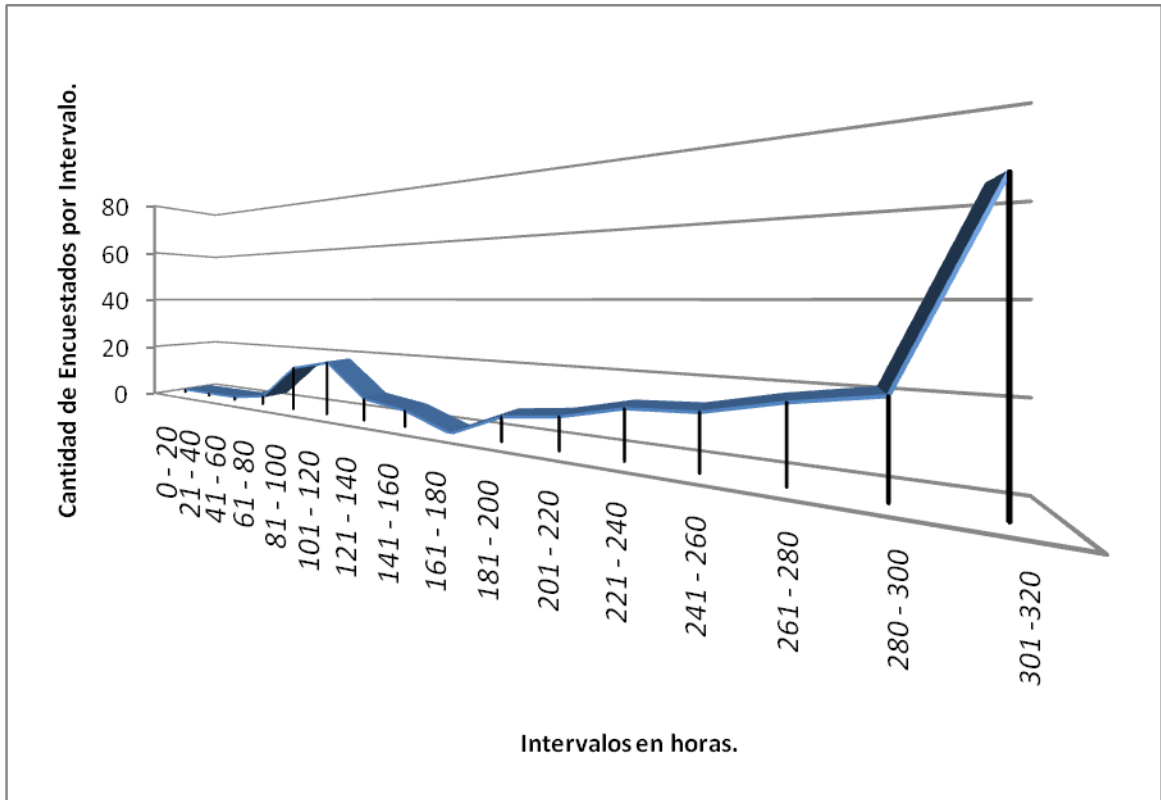
Por otro lado si analizamos las respuestas una a una podemos observar que 188 encuestados están dispuestos a pagar más en el estudio ideal, lo que representa el 95,91% del total de encuestados, y establece que están dispuestos a pagar más por un estudio de mayor calidad.

Además si analizamos con cuidado podemos ver que el 71,42% de los encuestados paga hoy en día \$10.000 pesos o más por hora de servicio, y que en el estudio ideal este valor aumenta a 85,2%, por lo que nuevamente aplicando la regla 80 – 20 se cumpliría que, de cobrarse un precio de \$10.000 por hora a un nivel de calidad que lo valga, más del 80% estaría dispuesto a pagarlo.

Para estimar la cantidad de demanda se realizó un ejercicio simple en la encuesta, que además sirvió para establecer la estrategia de precios y posibles estrategias de promoción. Para esto se le solicitó al encuestado estimar cuanto demoraría en grabar su disco y cuanto estaría dispuesto a pagar por él.

Estimación de horas por parte del encuestado para realizar su disco:

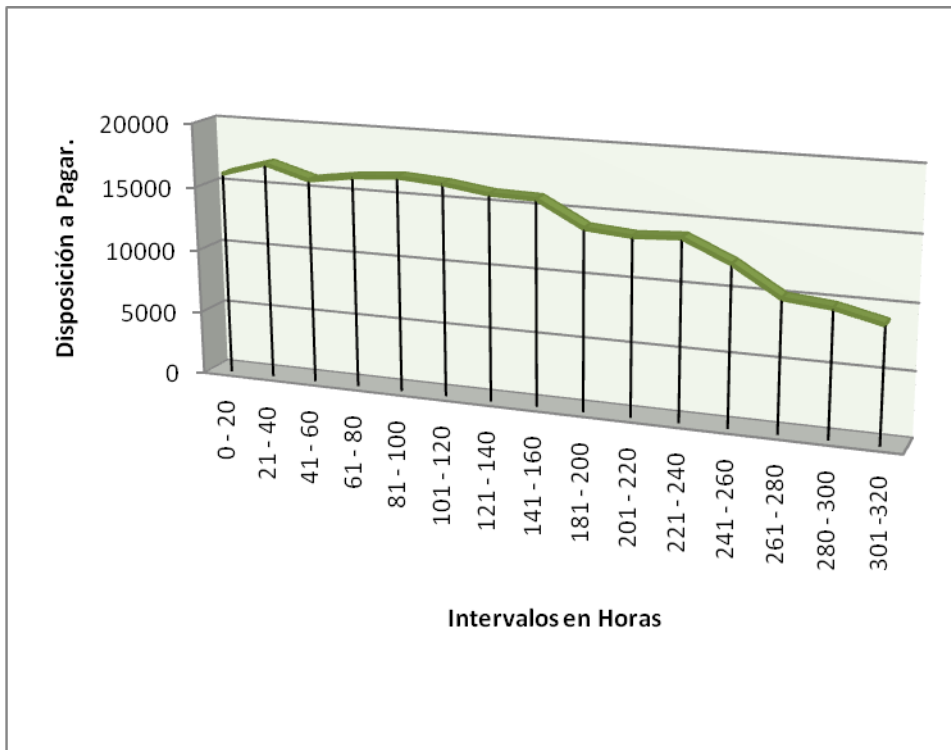
Gráfico N°7.



Se agrupó por intervalos para efectos de presentación y prácticos, podemos observar que la mayoría de los músicos cree que necesita por sobre 220 horas para grabar su disco, además existe otro grupo que se encuentra en el rango de 80 a 120 horas, la explicación es que estos músicos son jazzistas donde parte importante de lo que les da el estilo es la improvisación al momento de grabar, por lo que en general demoran mucho menos que las producciones de estilos como el funk, hip - hop, rock o pop entre muchos otros.

Además podemos ver que la disposición a pagar en promedio dentro de cada intervalo va cayendo a medida que aumenta la cantidad de horas que se estima para realizar el disco, se eliminó el intervalo 161-180 horas ya que no había respuestas para ese intervalo.

Gráfico N°8.



Sobre las Salas de Ensayo:

Continuando con el objetivo de encontrar los atributos que son valorados por los usuarios el siguiente gráfico muestra que atributos son entendidos por ellos como los más relevantes. Este gráfico se construyó al igual que en la sección de los estudios de grabación, a partir del orden de importancia que le otorgaron los encuestados a un set de atributos tomando en particular el atributo que consideraban más importante. No debe sorprender que en este set de atributos a diferencia de los de los estudios de grabación se incorporó la variable de localización, debido principalmente a que la frecuencia con que se contrata este servicio es mucho mayor que la frecuencia con la que se graba un disco, además en general cuando un músico decide grabar, se dedica a tiempo completo a la grabación y se preocupa mucho más de esto que de viajar o gastar tiempo en movilizarse diariamente, además la valoración del producto final es mucho mayor para la grabación en el nicho objetivo, que para los ensayos.

Gráfico N°9.



Podemos observar que a diferencia de lo obtenido en la sección de los estudios de grabación, no es tan marcada la diferencia entre los atributos en cuanto al porcentaje de la muestra que le otorga la definición de atributo crítico. A priori solo podríamos decir que profesionalismo técnico y potencia del sonido son importantes para una minoría. Lo que sí es relevante, es que el precio no es sino el octavo atributo más votado, lo que nos da valiosa información sobre lo que enfrentamos.

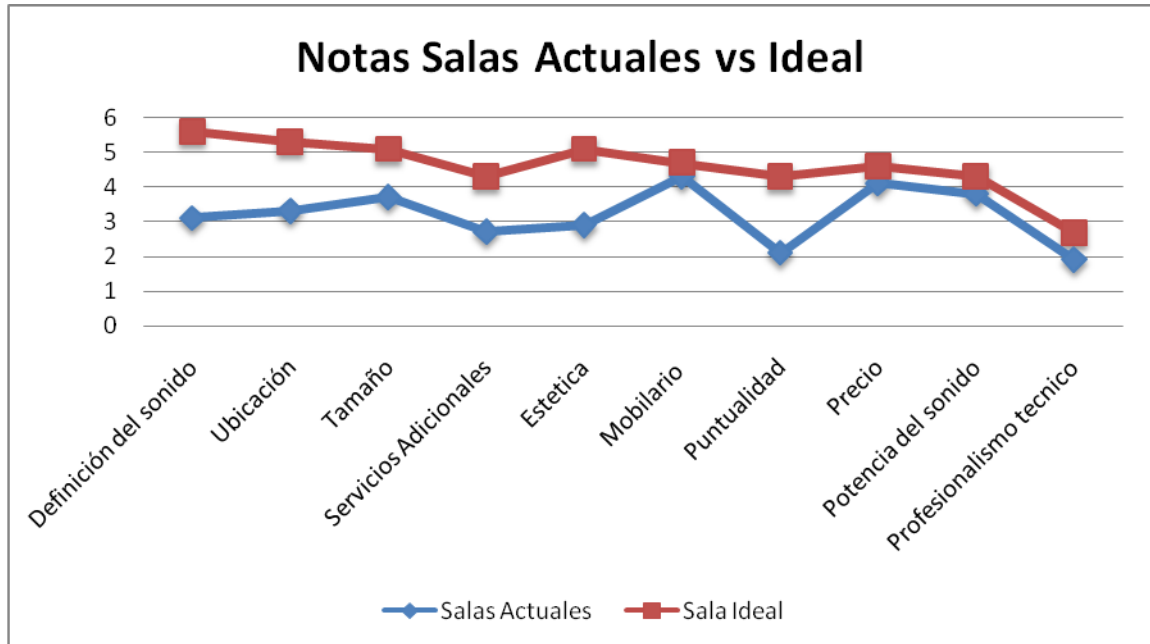
En la siguiente tabla se han ordenado los atributos desde el más al menos votado como el atributo que definimos anteriormente como crítico para el cliente, si aplicamos de nuevo la herramienta básica del 80 – 20 solo cuatro atributos quedan fuera, por lo que no es tan útil para enfocarnos en solo un par de ítems, pero si es información válida para definir el orden de prioridades a encarar para satisfacer al consumidor.

Tabla N°2.

ODENADO DE MAYOR A MENOR			
ATRIBUTOS	Nº ENCUESTADOS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
Definición del sonido	43	21,94%	21,94%
Ubicación	29	14,80%	36,73%
Tamaño	27	13,78%	50,51%
Servicios Adicionales	24	12,24%	62,76%
Estética	20	10,20%	72,96%
Mobiliario	17	8,67%	81,63%
Puntualidad	15	7,65%	89,29%
Precio	12	6,12%	95,41%
Potencia del sonido	8	4,08%	99,49%
Profesionalismo técnico	1	0,51%	100,00%
TOTAL	196	100,00%	

A continuación se presentan las notas promedio, en una escala del 1 al 7, que obtuvieron para el mismo set de atributos las actuales salas de ensayo y la sala de ensayo que sería considerada ideal.

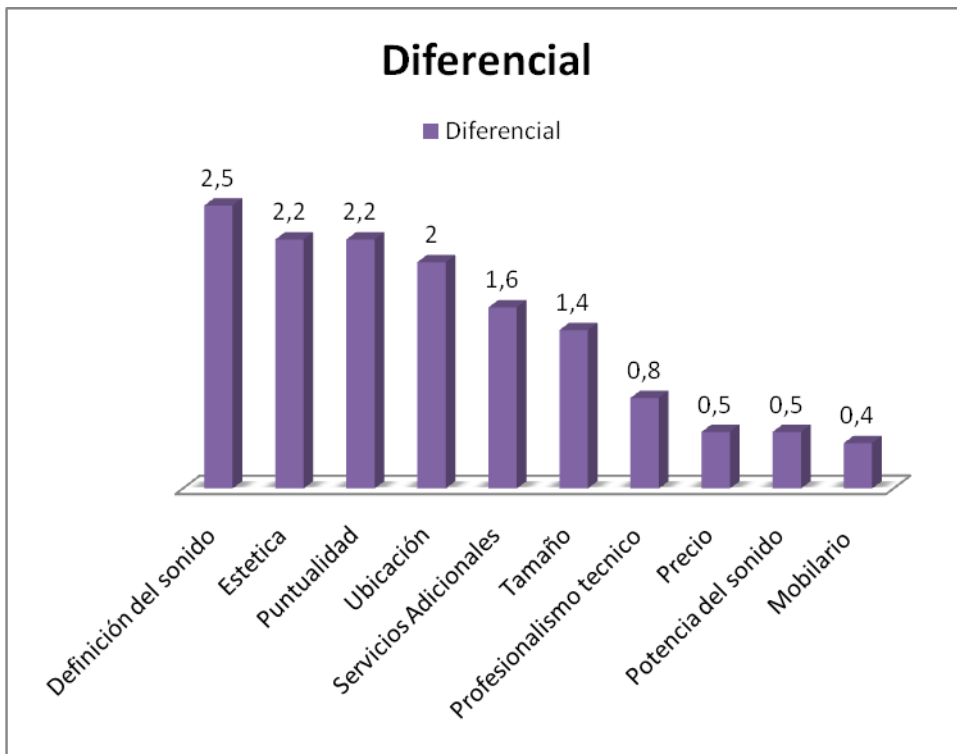
Gráfico N°10.



Se puede observar que en algunos atributos la diferencia es muy grande, pero lo interesante es que este set de atributos no es tan difícil de mejorar en su calidad y de hecho, ese será uno de los nortes del proyecto como veremos más adelante.

Si tomamos las diferencias generadas en el gráfico número 10 y las ordenamos, obtenemos lo siguiente

Gráfico N°11.



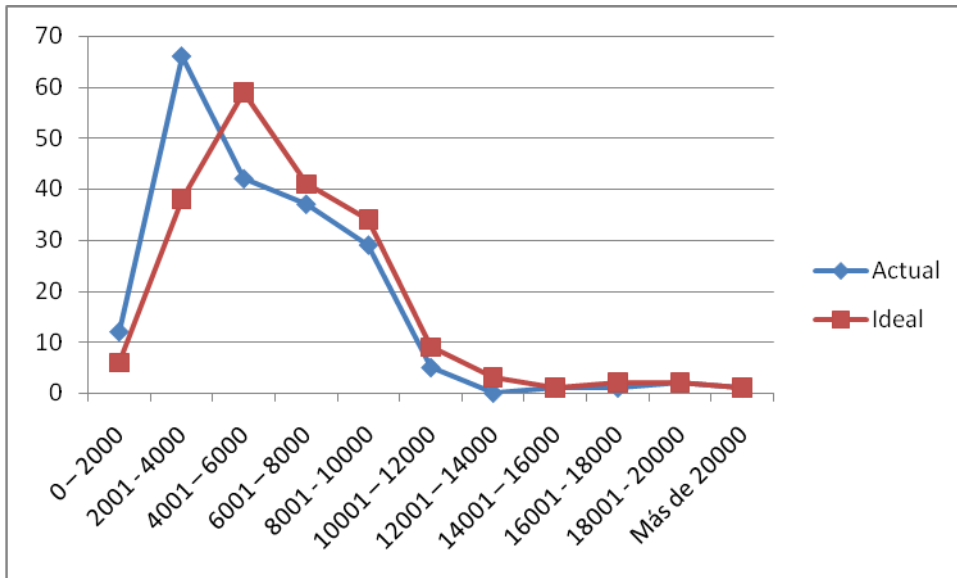
Estas diferencias servirán para definir las estrategias del proyecto, así como definir el orden de prioridades a lo que gestión e inversión compete. Uno de los puntos importantes en esta canasta de atributos fue ubicación, afortunadamente se previo con cierta certeza que sería uno de los puntos críticos, por lo que se preguntó en la encuesta donde sería la ubicación ideal.

Gráfico N°12.



Observamos que la locación ideal es liderada por Providencia, luego Santiago, Ñuñoa y Vitacura. Esta información ayudará con la toma de decisiones en especial con la estrategia de distribución y las inversiones a realizar. Estos resultados se explican sobre todo a partir del hecho que las escuelas de música más importantes se encuentran en Vitacura, Ñuñoa, Providencia y Santiago, además es justamente en estas comunas donde se aprecia un crecimiento de escenarios disponibles para los músicos, es decir un aumento de la cantidad pubs, discoteques, o similares.

Gráfico N°13.



Cuando comparamos los precios que actualmente con los que estarían dispuestos a pagar el impacto no es tan fuerte como en el caso de los estudios de grabación, pero debido a que el precio que se cobra es mucho menor, porcentualmente se mantiene una diferencia importante, el área a estudiar sería aquella que tiene una mayor cantidad de encuestados con una diferencia mayor, que sería en el rango entre 4001 – 6000 a 6001 – 8000. Veremos esto con detalle en las estrategias de precio.

2.2.5 Conclusiones Investigación de Mercado.

Sobre el Estudio de Grabación:

1. Capacidad del sonidista, Micrófonos, Instrumentos, Mobiliario y Procesadores son los atributos más valorados por los consumidores, esto será útil para la determinación de las inversiones a realizar.
2. Calidad de los equipos, el sonidista, el diseño del estudio en términos estéticos y la profesionalidad que es entendida como puntualidad y cumplimiento de plazos de trabajo son los atributos en donde existe mayor diferencia de percepción entre lo que debe tener un estudio ideal y lo que actualmente ofrecen los estudios en Chile, esto servirá para definir la estrategia competitiva y de posicionamiento.
3. La gran mayoría de los encuestados está dispuesto a pagar más por un incremento en la calidad, de estos, la mayoría está dispuesto a pagar entre 2000 y 4000 pesos más por hora contratada, por lo que la gestión de la calidad deberá ser considerada ya que es valorada.
4. El 71,42% de los encuestados paga hoy en día \$10.000 pesos o más por hora de servicio de grabación, en el estudio ideal este valor aumenta a 85,2% de los encuestados, lo que es muy útil para la estrategia de precios.
5. La gran mayoría de los encuestados dice necesitar sobre 220 horas para realizar su disco, lo que nos servirá para estimar la demanda.

Sobre las Salas de Ensayo:

1. Definición del Sonido, Ubicación, Tamaño, Servicios Adicionales, Estética y Mobiliario representan el 80% de la valoración de los consumidores sobre las salas de ensayos, esta información será valiosa para determinar las inversiones.
2. Las diferencias más importantes entre las notas que obtuvieron las actuales salas vs la sala de ensayos ideal pasan por la definición del sonido, la estética del lugar, la puntualidad con la que son atendidos, los servicios adicionales y el tamaño de las salas, esto nos ayudará a definir el posicionamiento y las estrategias de marketing para poder lograrlo al igual de lo que ocurre con el estudio de grabación, la diferencia es que para lograr esto basándonos en estos atributos, las inversiones son más bien bajas.
3. La localización es uno de los atributos más importantes en este sentido el 85% de los encuestados cree que la sala de ensayos debe estar en alguna de las siguientes comunas: Vitacura, Providencia, Santiago o Ñuñoa. Esta información será utilizada para la estrategia de distribución, lo interesante a priori es que estas cuatro comunas comparten algún límite al menos.
4. Providencia es la comuna más votada con un 34% y además es adyacente con todas las comunas recién nombradas.
5. Se observa una pequeña disposición a pagar más por la calidad, pero la diferencia en nota del atributo precios bajos es muy pequeña entre el estudio ideal y los actuales, por lo que existe una pequeña contradicción. Además el porcentaje de encuestados que afirmó que pagaría más es mucho menor que

en el caso de los estudios de grabación. Todo esto debe ser bien analizado en la estrategia de precios.

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Esta sección se subdivide en cuatro partes definidas por distintos mercados dentro de la industria de la música, esto debido a que la idea de negocios de este proyecto comprende cuatro actividades distintas e independientes, pero complementarias, en cada una se realiza un análisis Porter sobre el atractivo de la industria para finalmente obtener conclusiones e identificar las oportunidades y amenazas adyacentes.

2.3.1 Industria de los estudios de grabación.

Sobre los Consumidores.

Los potenciales clientes en este mercado son músicos que necesitan grabar sus discos, estos clientes son muy variados tanto en lo que demandan como en su disposición a pagar, esto último debido que a distintos niveles de capacidad en la apreciación musical, distintas son las valoraciones de calidad, de manera más simple se puede decir que músicos más profesionales o más experimentados en general demandan y están dispuestos a pagar más por la calidad del servicio y el producto final. Es necesario entender que el músico o productor que contrata el servicio de estudio de grabación, lo contrata a modo de colaborador, es decir, lo contrata si cree que al pagar por el servicio este potencia sus capacidades y por tanto genera valor en la elaboración de un disco. El nicho específico al que se desea enfocar 2808 Studios es aquel de los más experimentados, profesionales o participantes del Mainstream⁷ de la música chilena, si bien este consumidor es mucho más exigente que el promedio, también y como veremos a continuación no tiene muchas opciones donde elegir, y por

⁷ Corriente principal, se le denomina así al mercado de los músicos con presencia radial y televisiva importante, son los que venden la mayor parte de los discos que se producen.

otro lado es más rentable debido a su proyección para otras unidades estratégicas de negocios que veremos más adelante en el capítulo siguiente.

Sobre los Competidores.

Si bien existen una gran cantidad de competidores en la UEN de estudios de grabación (alrededor de 40 estudios en Santiago), son solo dos los relevantes al analizar variables como el servicio que entregan, la calidad que ofrecen, su enfoque, competitividad, filosofía, ubicación geográfica, prestigio, etc.

Los principales competidores en el mercado de los estudios de grabación son:

Fxs:

Fortalezas:

- Gran prestigio, el que en esta industria viene dado por los clientes que tiene el estudio y los créditos en los discos. En este caso Fxs ha tenido como créditos en: Joe Vasconcellos, Alberto Plaza, Machuca, Los Prisioneros, Illapu, Stormbringer, Inquisición, Steelrage, Eduardo Peralta, Tiro al Aire, Tobías Alcayota, Andrea Tessa, Los Hermanos Campos, Lalo Parra, Los Hermanos Bustos, Freddy Torrealba, Soledad Guerrero, Fernando Ubierno, Los Tigres de Sonora , Los Soles del Norte, Subradical, Nos Independencia, Yguana, Los Cristianes, Antonio Prieto, Pancho Sazo, Rodolfo Olea, Scottie Scott, Los Luceros del Valle, Peter Rock, Juan Carlos Duque, Waynamapu, Ventarron, Sour, Bambu, Magdalena Mathei, Arturo Gatica.
- Know how aprendido en más de 20 años experiencia de su dueño, Francisco Straub Barros ratifican el prestigio, y los clientes dan evidencia de su posicionamiento.

- Gran infraestructura, se podría estimar que posee activos al menos por sobre los 100 millones de pesos, pero no se puede determinar con certeza por la falta de información.
- Posee equipos que pueden grabar en formato analógico que es una alternativa muy tentadora dentro de los músicos profesionales que buscan un sonido vintage⁸.

Debilidades:

- No posee administración profesional.
- Está ubicado en las afueras de Santiago lo que limita a algunos clientes debido a que no hay transporte público hacia el estudio.
- No tiene mayor promoción que una página web que fue actualizada por última vez hace dos años.
- La mayoría de los clientes que posee son más bien antiguos, lo que pone en jaque su posicionamiento en el futuro.
- Muchos de los trabajos realizados se hacen de manera informal, es decir no como una empresa constituida de manera legal, lo que le hace perder validez en el mundo financiero.

⁸ El sonido vintage del formato analógico, es el sonido de los años setenta, década muy respetada en este ámbito, con referentes como James Brown, Jimmi Hendrix o Led Zeppelin.

Santuario Sónico:

Fortalezas:

- También posee un gran prestigio, entre sus clientes se encuentran: Los tetas, Kike Neira, Keko Yunge, La Rue Morgue, La Media Banda, Laura Fuentes, Rafaga, Muza, Carlos Ledermann, Carlos Pérez, Myriam Hernandez, Emilio García, Soraya, Tropiflaite, Amaral, Inti Illim ani, Francesca Ancarola, Subhira, Triciclo, Tronn, Dracma, Kike Neira, Dante Spinetta, Ximena Abarca, y muchos otros artistas.
- Con más de 100 discos grabados opera desde 1998, es reconocido en el mercado como uno de los mejores estudios en Chile, esto a partir de la calidad del producto final.
- No es percibido por el consumidor como encasillado en un estilo de música, lo que lo hace un competidor fuerte en todos los estilos, esto es muy importante en Chile donde el mercado no es tan grande. Para ser rentables esta característica debe estar presente.
- Su prestigio es reforzado por la figura de s dueño Juan Pablo Quezada, quien es muy respetado como ingeniero en sonido en nuestro país.

Debilidades:

- No posee administración profesional.
- No tiene mayor promoción que una página web.
- Muchos de los trabajos realizados se hacen de manera informal, es decir no como una empresa constituida de manera legal, lo que le hace perder valides en el mundo financiero.

Análisis Porter del Mercado de los estudios de grabación.

1.- Rivalidad en la industria entre los actuales competidores.

La rivalidad en esta industria no es muy alta. Aunque existen bastantes oferentes no se observa un enfrentamiento entre estos, las explicaciones son muchas como por ejemplo al nicho en que se enfocan, o su ubicación geográfica, pero al parecer la variable más importante, luego de entrevistar a algunos de los participantes es que no hay una preocupación por estar informado sobre la industria y menos sobre los competidores, sus precios y propuestas.

2.- Amenaza de nuevos entrantes.

La Amenaza de nuevos entrantes siempre es latente al no existir suficiente mercado para quienes estudian sonido. La mayoría tiende a emprender algún negocio por necesidad y de ese universo algunos emprenden estudios, lo que dificulta ese emprendimiento es que las inversiones específicas son relativamente altas en capital para la mayoría de estos profesionales.

3.- Poder de negociación de los Consumidores.

El poder de negociación de los consumidores es bastante alto dado que existe una gran cantidad de empresas ofreciendo productos relativamente parecidos, sin embargo se observa que los consumidores no aprovechan este poder de negociación debido a que en general están poco informados, de hecho no demuestran mucho interés por informarse, por lo que son solo unos cuantos estudios los que se reparten la mayoría de los proyectos.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores en este mercado son empresas de retail de equipos de sonido, computadores, enchufes, cables, instrumentos, etc. Estos factores no se compran de forma periódica y además existen muchas empresas que los ofrecen, por lo que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo.

5.- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.

El principal sustituto para un estudio de grabación es lo conocido como “Home Studio” que de hecho ha tenido un crecimiento gigante en los últimos años, ya que para la mayoría de las grabaciones, se necesita un micrófono, un preamplificador, un computador, una interface de audio y un software, el problema es que la gran mayoría de los “Home Studios” no pueden llegar a la calidad de sonido que puede llegar un estudio, esto debido a la acústica de las salas, la diversidad de equipos para grabar, y la capacidad de los sonidistas que se dedican 100% al tema.

La principal amenaza es que con el surgimiento de las nuevas tecnologías es mucho más fácil grabar y el sonidista se hace menos importante, y para un músico que planea grabar más de un disco, es preferible gastar 6 millones de pesos en equipos de una vez (que es más o menos lo mínimo necesario para asegurar una calidad decente) y grabar todos los discos que desee. La amenaza de sustitutos es alta.

Conclusión sobre el atractivo de la industria.

El atractivo de este mercado es medio en términos generales, pero como se verá más adelante, dependiendo de la estrategia competitiva el atractivo puede ser alto, sobre todo si se planea tener otro tipo de negocios dentro de la empresa como es el caso de 2808 ya que se pueden generar economías de escala y de alcance.

2.3.2 Industria de las salas de ensayo.

Sobre los Consumidores.

Los clientes de las salas de ensayos son músicos de todos los niveles; principiantes, medios y profesionales que necesitan donde ensayar, entendiendo que en sus residencias no pueden ensayar debido a los volúmenes que molestan al resto de sus vecindarios, sobre todo hoy en día donde los proyectos inmobiliarios son en su mayoría edificios, los músicos necesitan de salas de ensayos para practicar. En el caso de los músicos profesionales estos ensayos son o para preparar los shows para preparar los discos que vayan a grabar. Por último la mayoría de los usuarios de las salas de ensayo son bandas, y no solistas que en general contratan a músicos de sesión para grabar los discos sin la necesidad de mayor ensayo.

Sobre los Competidores.

Los competidores en esta industria son muchísimos, alrededor de tres veces más que en la industria de los estudios de grabación en Santiago. Debido a esto solo nos centraremos en tres que son los con mayor recordación de marca, poseen un buen servicio, y tienen una infraestructura superior al resto, además se eligieron estos tres competidores por encontrarse en la zona oriente de Santiago donde es muy probable que se situó 2808.

Samej: Esta situado en la calle Carlos Ossandon 125 en la comuna de La Reina, posee 3 salas y un estudio de grabación a nivel a amateur, para un público principiante.

Fortalezas:

- Probablemente es la mejor infraestructura de la industria, con un edificio construido para ser un espacio para la música, aislado acústicamente, posee estacionamientos, sala de espera, etc.

- Entrega otros servicios como una cafetería muy básica y el arriendo de instrumentos para principiantes.

Debilidades:

- Sus clientes y administración no pertenecen al mundo profesional de la música chilena, por lo que carece de prestigio.
- Su imagen queda en la línea de lo amateur, principalmente por sus clientes.
- Si bien tiene inversiones altas en diseño, este no es el adecuado en el sentido que deja una sensación de oficinas y no de bohemia como es en realidad el mundo de la música al menos en estética.
- No realiza mayor promoción, solo una página web y estrategias de precios para quienes lo visitan.
- Sus equipos están muy en la línea de lo amateur, por lo que la posibilidad de tener clientes profesionales es nula, es importante notar que los músicos profesionales ven en el pago de las salas de ensayos un costo necesario para realizar su trabajo, mientras que la gran mayoría de los amateurs como un gasto en entretención.

Studio 22: Ubicado en Bucarest 167 en la comuna de Providencia en medio del barrio Suecia, posee 4 salas y un estudio de grabación básico, pero completo. Está enfocado a un público de nivel medio.

Fortalezas:

- Es sin duda el mejor ubicado, con transporte público totalmente disponible y centralizado.
- Tiene 4 salas de ensayo lo que asegura disponibilidad.
- Está enfocado a un público más profesional que Samej por lo que está adquiriendo cierto prestigio y otro tipo de posicionamiento.
- Su estética está más en la línea de la industria de la música.
- Sus equipos son de mejor calidad que los de Samej, pero aún no al nivel que demandan los músicos profesionales.

Debilidades:

- Su ubicación es excelente, pero los costos fijos son mayores, como consecuencia tienen precios de casi el doble que Samej, lo que lo hace estar con una capacidad ociosa importante.
- De lo anterior se infiere una mala administración, puesto que con 4 salas instaladas lo más importante es disminuir la cantidad de horas que las salas están ociosas, principalmente porque los costos variables son muy bajos en este negocio.
- No posee salas de espera.

- Los estacionamientos disponibles no dan abasto si están ocupadas dos o más salas, y dada la ubicación se hace necesario para el cliente pagar parquímetro.

Espectro: Ubicado en Brown Norte 563, en la comuna de Ñuñoa, es uno de los lugares tradicionales de ensayos de Santiago, posee 3 salas de ensayos y un estudio de grabación de buena calidad.

Fortalezas:

- Es una de las salas más antiguas de Santiago, lo que le hace tener un cierto poder de marca.
- Realiza una promoción agresiva en radio e Internet, con lo que ha disminuido su capacidad ociosa.
- Las salas están prácticamente aisladas en el sentido acústico, por lo que puede operar durante la madrugada.
- Posee buena ubicación cercano a plaza Ñuñoa, donde existen lugares para tocar en vivo (siempre es bueno ensayar cerca de donde finalmente se toca).
- Tiene un enfoque mucho más profesional que los antes nombrados.

Debilidades:

- Si bien tiene una imagen mucho más profesional, queda en la línea del rock, de hecho se promociona en la radio futuro que es para un público rockero, lo que hace que en la práctica no tenga público de otros estilos, con esto reduce su mercado de forma drástica.

- No posee una administración profesional, lo que se evidencia con inversiones en equipos que no generan retornos, es muy grande el stock que posee, pero solo una porción de estos equipos generan ingresos.

Análisis Porter del Mercado de las salas de ensayo.

1.- Rivalidad en la industria entre los actuales competidores.

Se da un comportamiento similar al de la industria de los estudios de grabación, en el sentido que no se observa una rivalidad entre los competidores aunque es un mercado maduro y existen muchos participantes, tampoco existe un comportamiento agresivo en estrategias de precios, y de nuevo la razón es que no existe una administración profesional lo que se evidencia en una mala asignación de recursos, en poca orientación hacia el cliente, etc. De hecho es posible afirmar que no existe preocupación por estimar por ejemplo la demanda, los precios a fijar, las estrategias a seguir, etc.

2.- Amenaza de nuevos entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes es alta, debido a que no se necesita mucha experiencia en la industria y las inversiones son relativamente bajas en comparación con la industria de los estudios, además los activos en los que se debe invertir no son tan específicos y se pueden liquidar de manera bastante rápida ya que existe un mercado para estos equipos de segunda mano bastante desarrollado.

3.- Poder de negociación de los Consumidores.

El poder de negociación de los consumidores también es alto, ya que se enfrentan a demasiados oferentes, de esto se desprende que la relación con los clientes es muy importante, se le debe fidelizar, pero para esto se requiere tener la

orientación hacia el cliente que no tienen estas empresas además de un conocimiento marketing que evidencian no tener.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores de esta industria son prácticamente los mismos que los de la industria de la grabación, y de nuevo presentan un poder bajo ya que son muchos y muy reemplazables.

5.- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.

Existe solo un sustituto, pero con una amenaza muy baja que es tener una sala de ensayos en el lugar de residencia, hoy en día esto es muy complicado y requiere inversiones altas en tratamientos acústicos, por lo que no existe mucha disposición a esto por parte de los consumidores.

Conclusión sobre el atractivo de la industria.

El atractivo de esta industria se sintetizará como medio, pero de nuevo es importante tener presente que los competidores no son muy fuertes y no presentan ventajas competitivas importantes, por lo que al llevar a cabo una buena estrategia competitiva las posibilidades de éxito son bastante altas.

2.3.3 Industria de las descargas legales por Internet.

Sobre los Consumidores.

El consumidor en este punto es el consumidor final de la industria como un todo, es hoy en día objeto de estudio por muchos sellos discográficos alrededor del mundo y es bastante avanzado el nivel de segmentación al que estos han llegado. En Chile existen dos tipos de descargas, las web, y las por celular, esta última va un poco más avanzada debido a que el E - Commerce en nuestro país aún no crece lo suficiente sobre todo por el tipo de comportamiento del consumidor. En este marco se define al consumidor de descargas legales como alguien que aprecia la calidad, y valora el MP3 y sus beneficios que se definieron al comienzo de este plan de negocios, es un consumidor frío en el sentido que no tiene un vínculo tan emocional con la música, sino que la ve como algo más bien funcional, pero está dispuesto a pagar por ella.

Sobre los Competidores.

En Chile solo existen un par de plataformas virtuales de donde se descarga música de manera legal.

Competidores en Chile

www.wow.cl

Es uno de los participantes que pareciera ser el líder, posee una gran cantidad de usuarios registrados y un tráfico de visitas bastante alto, no se cuenta con mayor información sobre la cantidad de descargas o volúmenes de venta, pero a pesar de ser una empresa relativamente nueva se observa una participación relevante en el mercado, de hecho es posiblemente el líder de la industria en estos momentos.

Fortalezas

- Cuenta con inversiones específicas altas difíciles de igualar.
- Posee una red de contactos bien desarrollada, además cuenta con el apoyo de SonyBmg el líder de los sellos discográficos en Chile con aproximadamente un 40% de participación de mercado⁹ , además de Universal Music y Warner Music. En total estos sellos representan prácticamente la totalidad de los fonogramas que se distribuyen en formato físico.
- Posee un tráfico alto, sobre todo a partir de que opera como un portal, de hecho uno de los negocios que se le observa son los espacios publicitarios.
- Posee una librería muy extensa en comparación a los competidores directos en cuanto a títulos se refiere.

Debilidades:

- Está enfocado estéticamente a dos estilos, incluso la radio online que poseen define esos dos estilos, por lo que acota sus posibilidades.
- Al operar como portal muchos usuarios solo la visitan para informarse, si bien esto es positivo porque aumenta el universo de potenciales clientes, no se aprecia que se le saque ventaja de la situación, ya que incluso no queda claro a qué se dedica wow.

www.feriadeldisco.cl

Es el otro participante, con más de 50 años en el mercado chileno es prácticamente el monopolio de la distribución física en nuestro país con alrededor de cuarenta tiendas, feria del disco posee cinco unidades estratégicas de negocios, en

⁹ Esto no ocurre a nivel global donde Universal Music es el líder con un 23% seguido por SonyBmg con un 22%. Se agradece a Sebastian Barrios por su colaboración con esta tesis.

donde destaca La oreja, Feria Ticket, Alta fidelización o Feria Mix. Hoy en día está entrando al mercado de las descargas digitales.

Fortalezas:

- Es el dueño de la distribución física en Chile.
- Tiene un know how de 50 años del retail de la música en nuestro país.
- Posee buenas relaciones con los sellos multinacionales, sobre todo a partir de su poder como distribuidor.
- Se integro hacia atrás de manera parcial hace ya algunos años con la adquisición del sello discográfico la oreja, por lo que posee títulos propios.

Debilidades:

- En las descargas digitales su librería aún es muy pequeña, es importante hacer notar que el negocio de las descargas digitales descansa sobre el modelo del Long Tail, donde es necesario tener la mayor cantidad de títulos posibles ya que esa es la fuente de rentabilidad, no son unos pocos productos los que generan la mayoría de las ventas como es el caso típico, sino al revés, la gran variedad de productos para distintas preferencias es la fuente de ingresos.
- Cuando se conoce la organización por dentro vemos una falta de transferencias de todo tipo de una UEN a las otras, por lo que si bien es una debilidad, es una potencial amenaza.

Análisis Porter del Mercado de las descargas legales por Internet.

1.- Rivalidad en la industria entre los actuales competidores.

No se observa una fuerte rivalidad, hasta el momento se aprecia una actitud más bien pasiva. Un dato importante es que estas dos empresas tienen negocios entre ellas, de hecho existen títulos del sello discográfico de feria del disco que son distribuidos por wow, si bien esto es quizá una excepción debido a la naturaleza de esos títulos también podemos utilizar de argumento que en ambas librerías se repiten títulos, por el momento al menos en la estrategia de precios vemos que feria del disco los tiene un 20% más bajos.

2.- Amenaza de nuevos entrantes.

Se deben dar una serie de factores para que alguien esté en condiciones de entrar a este mercado de la forma en que operan estas empresas, se debe tener una red de contactos importante además de realizar inversiones específicas muy grandes, por otro lado se debe encarar una estrategia de promoción muy agresiva, y tener suficiente capital para soportar flujos negativos, por lo que la amenaza es muy baja.

3.- Poder de negociación de los Consumidores.

El poder es alto, ya que pueden no solo optar por el formato físico sino también, descargar de las plataformas legales globales como Rhapsody, Amazon MP3 y Itunes, además están las descargas Wap que son las que se hacen por teléfonos móviles.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores.

Es un poder medio ya que aunque la mayoría de los títulos más populares pertenecen a cuatro grandes sellos discográficos, el modelo de negocios exige variedad, que se puede encontrar en sellos independientes de todo el mundo.

5.- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.

Por el momento no se aprecia la posibilidad de cambiar de formato digital a otro en lo que respecta a la amenaza de nuevos productos.

Sobre los sustitutos, podríamos definir a las plataformas de descargas ilegales como el sustituto más poderoso, ya que además existe la piratería que se mueve de forma callejera, en este delicado punto, las empresas que participan en el negocio han optado por convivir con esta ilegalidad, apelando al grupo de consumidores que sí está dispuesto a pagar.

Conclusión sobre el atractivo de la industria.

El atractivo de esta industria es bajo a las escalas que está siendo analizado, además aunque aún no es el caso de Chile por completo, es necesario prepararse para enfrentar a ciertos competidores demasiado grandes y poderosos con los que las posibilidades de éxito son casi nulas. En este sentido es importante fijarse metas posibles, donde a mi juicio es mucho más lógico armar la plataforma, tomar el liderazgo de la industria local y asociarse, o vender el negocio a uno de los tres grandes competidores mencionados anteriormente.

2.3.4 Industria del servicio de Management.

Sobre los Consumidores.

Los clientes en este mercado son los músicos profesionales, ya que como profesionales necesitan asistencia financiera, asistencia de marketing (sobre todo en lo que respecta a posicionamiento y los planes de marketing asociados a los objetivos que se fijan), representante comercial, y en general todo lo que respecta al área administrativa de manejar una empresa que genera recursos que en este caso es el músico.

La necesidad que tienen de todos estos servicios es realizada con el hecho que la mayoría, por no decir la totalidad de los músicos profesionales ha sido víctima de un fraude a algún nivel durante su carrera, además entre más éxito tienen en ventas más difícil es manejar todos los aspectos comerciales derivados.

Sobre los Competidores.

Actualmente en Chile no existen competidores.

Análisis Porter del Mercado del servicio de Management.

1.- Rivalidad en la industria entre los actuales competidores.

No existen competidores.

2.- Amenaza de nuevos entrantes.

Es muy baja, esto debido a que la preparación necesaria para desempeñar este tipo de negocios es muy específica, es necesario tener una preparación fuerte en negocios y en música, puesto que el conocimiento de esta última es importante para definir la imagen, los músicos con que se trabajará, los contratos que se firmarán, los

nichos donde se enfocarán los esfuerzos de marketing, los lugares donde se grabará, tocará en vivo, los medios de prensa donde se presentará el artista, etc.

En países desarrollados si existen escuelas de negocios y de música que ofrecen este tipo preparación, por lo que es necesario conocer bien la industria para poder competir a nivel internacional.

3.- Poder de negociación de los Consumidores.

Debido a que en Chile no existen empresas que ofrezcan este tipo de servicios el poder de negociación es bajo.

4.- Poder de Negociación de los Proveedores.

No son necesarios proveedores.

5.- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.

Los sustitutos en este mercado serán los managers comunes, se definen estos como sustitutos, ya que al no ser empresa no tiene la capacidad de ofrecer un servicio integral, simplemente pueden ser Road Managers que es aquel que se preocupa del Booking¹⁰.

Conclusión sobre el atractivo de la industria.

Solo para quienes puedan realmente brindar este servicio, el atractivo de la industria es muy alto.

¹⁰ Agenda de Shows de los artistas, es fundamental porque es una fuente relativamente importante de los ingresos del artista.

2.3.5 Oportunidades y Amenazas.

La oportunidad más clara se identifica en la industria del Management, ya que no tiene competidores, y por lo tanto existe un nicho de mercado sin explotar. Si se logra un posicionamiento adecuado y se crea la suficiente marca podrían existir buenas posibilidades de liderar el mercado de manera sustentable. Con un grado de atractivo medio se encuentran las industrias de los estudios de grabación y salas de ensayos, y con un atractivo muy bajo el de las descargas digitales, se pretende de todas formas emprender en esas industrias, pero con fines estratégicos para la fidelización de clientes y para el posicionamiento de la organización.

La gran amenaza sería que alguno de los participantes mostrara un comportamiento agresivo que liquidara a la organización por problemas de flujos de caja, además en la industria del Management la potencial gran amenaza sería que alguno de los participantes de otras industrias como feria del disco, ofreciera el servicio que 2808 está ofreciendo, ya que por su gran tamaño, participación de mercado, poder de negociación como distribuidor y la gran red de contactos con que cuenta, sería un competidor de gran magnitud.

2.3.6 Conclusión Análisis Industrial.

Si bien es difícil realizar un análisis industrial completo cuando no se dispone de muchos datos cuantitativos, si se logra hacer una evaluación importante en los cuatro negocios propuestos, y por lo tanto se pueden sacar ciertas conclusiones sobre el atractivo de cada uno, la prioridad con que se encararán, y los fines estratégicos que pueden tener.

Es a partir de esto que veremos la propuesta de negocios, ya que si bien existen intenciones de participar en los cuatro negocios, es claro que las descargas digitales presentan un ambiente hostil controlado por dos grandes y experimentadas empresas, y que por otro lado las salas de ensayo y estudios de grabación se encuentran en una etapa de madurez clara con muchos competidores.

Se optará entonces por otra estrategia, dándole prioridad al Management de artistas y utilizando los otros negocios como servicios complementarios, en particular el de la sala de ensayo y el estudio de grabación, ya que son indispensables para el trabajo de cualquier músico.

El Management sorprendentemente y con una cuota de buena suerte para este proyecto no tiene actualmente oferentes, pero si muchos demandantes, demandantes que son conocidos por los emprendedores de este proyecto, y que ya han demostrado interés, como veremos más adelante, por demandar los servicios que se están ofreciendo. Es importante enfatizar que para que este tipo de clientes confíen y les interese trabajar con Ingenieros Comerciales, estos además deben tener conocimientos específicos sobre la industria y la música, veremos de hecho más adelante, en el capítulo de análisis interno, que esto representa una ventaja competitiva importante.

CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Es principalmente a partir de la convergencia entre lo que se describió en el capítulo 1, como falta de profesionalismo, compromiso e innovación, la apertura de los mercados y el nuevo escenario tecnológico que se presenta hace ya algunos años, que surge a idea de este plan de negocios.

En el capítulo anterior se estudio a modo de entrevistas en profundidad, investigación de mercado y análisis industrial cuatro negocios relevantes e imprescindibles en el mundo de la música profesional, dadas las oportunidades y amenazas que se identificaron y las fortalezas y debilidades de la organización, que serán presentadas con detalle en el análisis interno, se propone un modelo de negocios que sin ser complejo, expropia rentabilidad de negocios ya maduros y utiliza como gancho principal el servicio que no se ofrece en nuestro país que sería el Management.

La estrategia será el desarrollo de un paquete de servicios basado en la calidad. Será un paquete de servicios ya que como se concluyo en la investigación de mercado existe una disposición a pagar por mayor calidad en el estudio de grabación, pero no es tan claro el aumento de la disposición a pagar por las salas de ensayo, por lo que existe una calidad optima¹¹ para la maximización de la rentabilidad en estos dos negocios, no así el Management que es más clara la tendencia, ya que en opinión de los artistas actualmente interesados en este proyecto, están dispuestos a pagar “mucho” con tal de tener un servicio de calidad profesional en este aspecto.

¹¹ Un dato importante no mencionado es que estudios de grabación emblemáticos han quebrado en el último tiempo, como lo son por ejemplo The Hit Factory en Nueva York o Estudios del Sur en Santiago, la razón principal es que sus activos eran excesivamente costosos, en cuanto al nivel de inversión y costos fijos, por lo que los precios eran demasiado altos. Es importante entonces determinar un nivel optimo de inversión determinado por una maximización de los retornos sobre los activos y considerando restricciones de disposiciones a pagar y capacidad del estudio en cuanto a la cantidad de horas máximas que puede operar.

Por otro lado el negocio de las descargas digitales se ve poco atractivo basándonos en el entorno, y menos llamativo aún cuando evaluamos nuestras fortalezas y debilidades, ya que pareciera ser que la experiencia y el capital para enfrentar el negocio son muy relevantes y son justamente las grandes debilidades de la organización.

Es entonces a partir de este análisis que se identifican reales oportunidades de negocio en este nicho en particular. A continuación se detalla la propuesta en cada uno de los servicios antes explicados, considerando de antemano que la sala de ensayo y el estudio de grabación tienen fines más estratégicos para aumentar la disposición a pagar, mientras que el Management pretende darnos el posicionamiento deseado y los mayores retornos. Luego de la presentación de los 4 negocios a desarrollar, se planteará el negocio como un todo, que es el objetivo final de este emprendimiento.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS.

La idea de este plan de negocios contempla la creación de cuatro unidades de negocios distintas, pero que generan una sinergia casi natural dentro del proyecto al observarlo de manera integral. Así es como a mediano plazo se pretende construir lo que será el negocio como un todo y que es donde realmente se podrán generar ingresos considerables.

La idea de negocios como un todo implica ser un sello discográfico que integre desde los servicios básicos como un estudio de grabación y una sala de ensayos, hasta el servicio de Management y distribución. Lo que se hará es ofrecer este paquete de servicios de manera inseparable donde como se verá a continuación, y se concluyo a partir del análisis industrial y las entrevistas en profundidad, lo más tentador para nuestro nicho de consumidores es el servicio de manejo de los artistas, desde la asesoría financiera y la asesoría de marketing hasta la planificación, gestión y negociación del Booking y las licencias de distribución alrededor del mundo. La idea de anexar los servicios básicos antes nombrados es ofrecer soluciones en todos los sentidos para los artistas, de esta forma no solo se generarán ingresos extras, sino que

al tener acceso a estos servicios básicos a un precio menor que en el mercado, también se logra aumentar la satisfacción del cliente.

A continuación se presentan las ideas que se gestarán en el horizonte recién establecido. Es importante aclarar que todos los servicios que se entregarán están enfocados en el nicho de los músicos profesionales.

3.1.1 Estudio de Grabación.

Este estudio cumplirá funciones similares a los demás estudios que se encuentran en el mercado, pero proveerá de niveles de calidad aceptables internacionalmente, además ofrecerá algunos servicios que solo se encuentran en países con una industria más desarrollada y será el pivote de los demás negocios.

En concepto, este estudio de grabación será distinto al resto de los que actualmente se encuentran en el mercado chileno ya que existirá una preocupación total por la calidad de los materiales y equipos que se utilizarán en el estudio, además de una preocupación por la estética y el profesionalismo, que se definió anteriormente como algunos de los atributos claves dentro de un estudio. Por otro lado este estudio no ofrecerá los servicios de un ingeniero en sonido por dos razones:

- Para que cada artista lleve al estudio el que estime conveniente que cumpla con sus necesidades de sonido.
- Para que el estudio gane prestigio como tal y no a través del prestigio del sonidista.

Importantes es señalar que el estudio de grabación y la sala de ensayo solo estarán disponibles para los artistas de 2808, puesto que se venderán los servicios de manera inseparable. Esto le dará el carácter de privado y exclusivo lo que será importante en el futuro, puesto que a mediano y largo plazo se pretende construir lo que se conoce como estudio A que si estará abierto a artistas ajenos a 2808, este estudio en paralelo será innovador a través de sus servicios complementarios y de la interacción con los servicios de las restantes UEN, tendrá un precio bastante alto y un

mínimo de horas a contratar, para así enfocarnos solo en los proyectos serios que requieren sobre 250 horas de grabaciones. Ideas importadas desde estudios de grabación de Barcelona, Buenos Aires, Córdoba, Ciudad de México, Nueva York, Los Ángeles y Miami serán parte importante del paquete de servicios y la forma de entregarlos, pero se requieren inversiones importantes para desarrollar estos servicios, por lo que están fuera del horizonte de este plan de negocios.

3.1.2 Sala de Ensayo.

La sala de ensayo tendrá como finalidad facilitar la producción de los discos que se graben en el estudio, es uno de los servicios más básicos que se pueden ofrecer en esta industria, pero aunque es relativamente fácil de montar es absolutamente necesario, se contará solo con una sala de ensayo básica, pero se cobrará poco y se integrará a los servicios complementarios al Management que es nuestra fortaleza hoy en día.

En sala de ensayo será crítica la gestión de la calidad para crear valor agregado a los artistas al menos con el profesionalismo que se entregará el servicio. En el futuro se pretende ir realizando mejoras a los equipos para posicionarnos como la mejor sala de ensayo de Chile. Esto requiere inversiones de alrededor de 12 millones de pesos, y también se encuentra fuera del horizonte de planificación de este plan de negocios.

3.1.3 Plataforma de Descargas Legales.

No es un secreto que el formato de disco compacto está desapareciendo¹², ni menos cierto que los artistas están cansados de los acuerdos que tenían o se pueden tener con los sellos discográficos tradicionales. A partir de esto y de los contratos que sostienen algunos artistas con sellos independientes que tienen un alcance de distribución muy acotado se hace necesario una plataforma como la de Itunes o Rhapsody, que llegue al cliente a través de internet y que además no necesita “*vender el derecho a comprar*”¹³, que es el negocio de las disqueras con la venta de discos.

¹² Ver Anexo 4 para información detallada.

¹³ “*The Long Tail*”, Chris Anderson 2006.

Por otro lado ni siquiera es necesario esperar un año o más para que un artista grabe un disco entero, simplemente a medida que se van terminando las canciones se pueden ir poniendo a disposición de los clientes, en esta dinámica, la velocidad con que podría crecer la librería y la renovación de productos sería altísima, lo que contribuirá a satisfacer al cliente y mantenerlo así en el tiempo. Este nuevo sistema de negocios que regirá a la industria implicaría una venta de singles y no de discos como se hace hasta ahora, lo que da la oportunidad al cliente de comprar lo que realmente le gusta y no 10 canciones que le desagradan por 2 que si desea, por otro lado la información que se obtendrá desde el cliente y sus descargas será muy valiosa para el servicio de Management.

El modelo de negocios será el “Brick to click”¹⁴, la parte Brick la aportarán las restantes unidades, mientras que la parte click la aportará la plataforma virtual, es decir una tienda digital, que generará ventas con un estilo similar al que ocupa Rhapsody, Amazon o Itunes, Lo que se ofrecerá será la descarga legal y de alta calidad de archivos de audio, no necesariamente Mp3 por motivos de calidad, para esto, aparte de los requisitos técnicos será necesario contar con una librería o cartera numerosa de canciones, que se construirá a partir de la red de contactos con que ya se cuenta, y que pretendemos enriquecer.

Si bien existen importantes avances para montar este negocio, como los nichos de mercado que se atacarán y la forma de llegar a ellos, se hace necesario contar con una librería de canciones bastante extensa, y con un periodo de prueba del piloto de unos meses, además de inversiones bastante fuertes y específicas. En el corto plazo construir esa librería es casi imposible, estimamos que dentro de los cinco primeros años se puedan firmar la cantidad necesaria para ocupar el modelo de negocios The Long Tail, por lo que esta Unidad de Negocios está contemplada solo para estudio durante el horizonte de este plan de negocios. No será sino hasta el final del quinto año donde esperamos tener la suficiente actividad, expertise y dinero que se pondrá en marcha el proyecto de las descargas digitales. Sin embargo y a través del análisis del

¹⁴ Modelo de Negocios que contempla instalaciones físicas y operaciones vía Internet.

comportamiento del consumidor en distintos países del mundo (desde fuentes como IFPI¹⁵ y a través de entrevistas con músicos de otras naciones), será en los mercados europeos donde se tratará de ofrecer música latinoamericana¹⁶.

3.1.4 Servicio de Management.

Servicio de asesoría y manejo del artista además de la producción en vivo desde el punto de vista técnico, de marketing, de puesta en escena, etc.

Diseño de los sitios Web necesarios para la difusión de los artistas, diseño gráfico de los discos, flyers, merchandising, banners para e-mail, escenarios, entre otros.

Los servicios críticos que se deben además entregar, son por un lado el manejo de los derechos de autor, negociaciones de licencias de distribución y la apertura a nuevos mercados internacionales. Y el Management del Booking que es de donde se obtienen los retornos más grandes tanto para el artista como para 2808.

3.1.5 El negocio como un todo.

Previo a la negociación de la distribución de los discos a través de un sello multinacional de distribución, de las tiendas de retail físicas o a través de una plataforma virtual, existen los sellos discográficos de los artistas, son los llamados sellos independientes que si bien no poseen cadenas de distribución son los proveedores de los sellos llamados grandes que hoy en día prácticamente solo se dedican a distribuir, para ayudar a la comprensión se nombrarán algunos con algunos de sus artistas:

¹⁵ International Federation Of The Phonographic Industry, es la gran federación que “regula” y estudia de manera formal a la industria de la música, funciona relativamente parecido a una superintendencia en Chile.

¹⁶ Resultaba inviable para esta tesis realizar una investigación de mercado formal para los países que se identifican como atractivos para ofrecer estos productos digitales, sin embargo se pueden observar datos duros que las descargas legales van al alza de manera exponencial, mientras la venta de música en formato físico sigue cayendo desde hace ya una década sobre todo en Japón y los países de la unión europea. Ver www.ifpi.org para mayor información.

- Epic Records:

Cuenta con 123 artistas de fama mundial, por nombrar algunos: Shakira, Joe Satriani, Incubus, Jennifer Lopez, Tom Morello, Ozzy Osbourne, George Michael Michael Jackson, Jamiroquai, Judas Priest, Sean Kingston, Stevie Ray Vaughan Franz Ferdinand, Jessica Simpson, Audioslave, Fiona Apple, Kat de luna, Duran Duran, Good Charlotte, etc.

- A&M Records:

50 Cent, Chris Cornell, Sheryl Crow, Dr. Dre, Daddy Yankee, Eminem, Fergie, Keane, Sting, Enrique Iglesias, Maroon 5, Marilyn Mason, No doubt, James Morrison, New Kids on The Block, T.A.T.U, will.i.am, etc.

- Capitol Records:

Beastie Boys, Coldplay, Kylie Minogue, Interpol, Sean Lennon, etc.

Estos son solo algunos de los sellos, son muy rentables ya que después de que el artista se ha hecho fama el poder de negociación sube muchísimo, de hecho esto a detonado que los sellos “grandes” adquieran algunos de estos sellos¹⁷ para asegurarse la provisión de títulos. Lo que han hecho es ofrecer, por supuesto que a un nivel superior, lo que 2808 Studios pretende entregar, es decir, integrar todo lo necesario para potenciar la carrera de estos artistas, en particular a lo que hace referencia con los tratos comerciales, la grabación de los discos y las negociaciones de Booking y Licencias.

Por otro lado actualmente en Chile no existe un lugar que reúna todas estas características, tanto en la cantidad de servicios como en su calidad, algunos de estos servicios los entregan en el extranjero en ciudades como las nombradas anteriormente, pero resulta muy costoso e inviable trabajar en esos lugares de forma integral si se vive en Chile, simplemente se pueden realizar ciertos trabajos.

¹⁷ Por ejemplo SonyBmg es dueño de Epic Records en la actualidad.

Como observaremos en el estudio de mercado, artistas de todos los niveles y en particular aquellos del Mainstream que son los más relevantes para este negocio nos manifiestan su necesidad de un lugar con los conceptos, la calidad y los servicios que se ofrecerían.

En lo que concierne al estudio es necesario aclarar para quien no conozca la metodología de trabajo de un músico, que este demora unas 700 horas de ensayo y composición, y luego unas 300 horas de estudio como mínimo para grabar un disco. En el caso de los músicos del Mainstream chileno se paga por cerrar el estudio de uno a tres meses para realizar sus discos, además es extremadamente necesario tener algún grado de difusión y retornos que es lo que proveería la plataforma virtual, realizar conciertos, firma contratos de licencias y tener Management que son los tópicos de los que se ocuparían las restantes UEN. Es importante destacar que el interés generado dentro de los artistas del medio por la propuesta de este negocio, además de motivador, es fundamental para el negocio.

3.2 MISIÓN.

En el contexto de lo antes expuesto, la misión se establece desde un punto de vista de aporte a la sociedad en términos de un desarrollo cultural, y por otro lado desde el punto de vista de la innovación y mejora sobre lo que hoy en día encontramos en esta industria.

La misión formal de este proyecto es:

“Nuestro compromiso es primero con la seriedad, el profesionalismo, y los artistas. Entregarles a estos últimos productos y servicios de primera calidad que satisfagan sus necesidades actuales y futuras, Nuestro foco es explotar nuevos mercados a través de un trabajo conjunto con ellos y nuestra filosofía la innovación y la mejora continua, creando así valor económico y cultural que contribuya al desarrollo de Chile y Latinoamérica.. Lograr todo esto y una gran rentabilidad, que permitan a la empresa ser sustentable en el tiempo, es nuestro desafío”

3.3 OBJETIVOS.

3.3.1 Objetivos de corto plazo.

En una primera etapa el objetivo principal es tener una solvencia financiera que permita crear las bases del negocio, crear marca, y generar la red de contactos necesaria para hacer rentable el proyecto como un todo. Es necesario realizar inversiones bastante fuertes para operar con las cuatro UEN por lo que se ha priorizado el plan de acción, este plan de acción determina entonces los objetivos, en específico:

Management.

Se ha comenzado con la unidad de negocios del Management, esto porque se presentaron oportunidades importantes mientras se realizaba este plan de negocios, requiere inversiones bastante bajas, y se puede lograr el objetivo de crear marca y la red de contactos sin necesidad de caer en riesgo financiero. En este contexto existe un target de ocho artistas ya seleccionados para ofrecerles este servicio, de los cuales uno ya está trabajando con 2808 desde Mayo del 2008, y se puede decir con total certeza que los objetivos se están cumpliendo. La meta entonces es tener a los otros siete artistas restantes como parte de la cartera de clientes de 2808 en el corto plazo.

Estudio de Grabación y Sala de Ensayos.

Buscando el fin último de contar con un servicio de excelencia se pretende activar esta unidad estratégica dentro del corto plazo, pero brindando un servicio mucho más básico que el que nos planteamos como organización.

No existen grandes objetivos de promoción, ya que en un plazo inmediato la red de contactos con la que se cuenta, y que está creciendo a una velocidad inesperadamente alta, será la encargada de generar un boca a boca que permita el flujo de clientes.

3.3.2 Objetivos de mediano plazo.

En general:

- Consolidar la creación de las cuatro unidades estratégicas.
- Continuar el desarrollo de marca.
- Recuperar las inversiones que en este horizonte y el anterior se realicen.
- Continuar internacionalizando a nuestros artistas.
- Posicionar a 2808 Studios como la empresa de calidad superior dentro de la industria.
- Consolidar ventajas competitivas que faculten a 2808 para empezar competir a nivel internacional con sellos como Epic Records, A&M Records o Capitol Records.
- Crear economías de escala y alcance importantes a través de la óptima administración de las cuatro unidades.

Management:

- Contar con una cartera de artistas superior a la fijada en el corto plazo.
- Licenciar la mayor cantidad de discos posibles, ahora sí operando como sello independiente.
- Continuar explotando nuevos mercados.
- Posicionar esta UEN como la líder del mercado Sud Americano.

Estudio de grabación:

- Consolidar la infraestructura necesaria para el estudio de grabación.
- Contar con el suficiente financiamiento para invertir en equipos que permitan competir con los líderes de la industria.
- Posicionar al estudio como de calidad superior por sí mismo, y no como comúnmente es en Chile por los Ingenieros en sonido que dentro del estudio trabajan.

Sala de ensayo:

- Contar con la mejor sala de ensayo de Chile, para así recibir a los artistas internacionales que visitan nuestro país, además de tener un servicio complementario que sirva para crear valor para los artistas del sello.

Descargas digitales:

- Dada la rivalidad de esta industria el objetivo es contar con una plataforma que tenga fines estratégicos para las restantes UEN, en este sentido la intención es ocuparlo como una alternativa de distribución para nuestros artistas en los mercados que no se puedan atender de forma física o digital mediante la venta de licencias.

3.3.3 Objetivos de largo plazo.

- Competir a la par dentro del mercado internacional de los sellos discográficos con empresas como las antes mencionadas.
- Obtener una gran rentabilidad que posibilite ser sustentables y competitivos en el tiempo.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS INTERNO

En esta sección se realiza un breve, pero preciso análisis interno, que, complementado con lo aprendido en los capítulos anteriores nos dará los fundamentos para decidir y aplicar la estrategia competitiva que se especificará en el siguiente capítulo. Como la organización es extremadamente joven, se hará un análisis a partir de las habilidades y conocimientos de quienes participarán en este emprendimiento además de lo adquirido como organización en estos últimos meses. El enfoque del análisis será sobre la única unidad que se encuentra operando en este momento que es el servicio de Management.

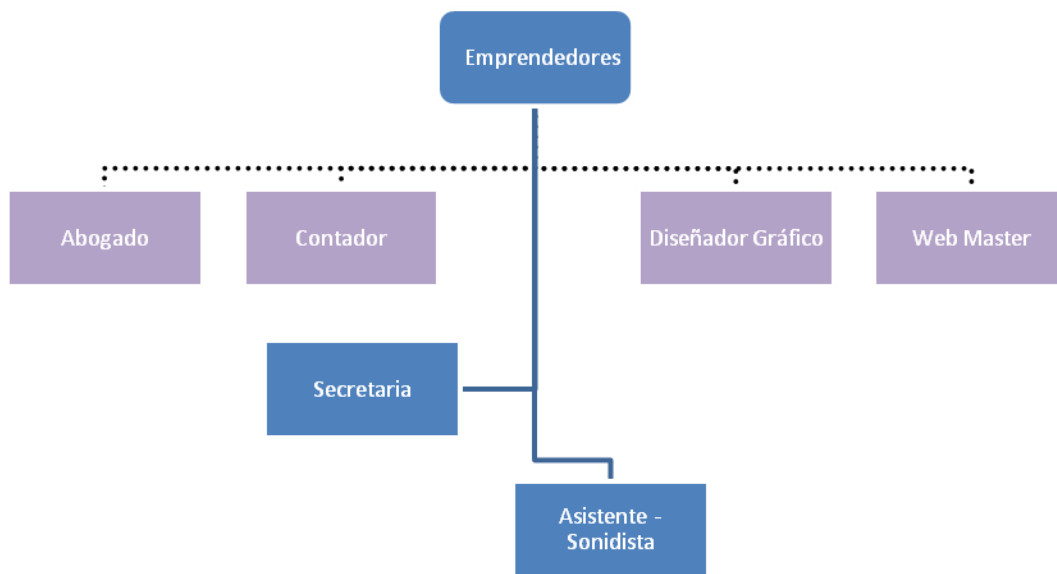
Revisaremos primero el organigrama propuesto, que contiene los recursos humanos necesarios para operar con el foco en los atributos que son valorados por el nicho de consumidores (recordar capítulo 2), Es bastante simple debido a que la organización será bastante pequeña al comienzo, pero se debe considerar la generación de ciertos cargos a futuro. Luego se presenta una tabla que contiene los atributos básicos a evaluar en los equipos emprendedores, de esa sección será importante advertir los conocimientos específicos en ciertas materias que posee el equipo, y que como se demostrará y se ha observado a lo largo del documento, son componentes fundamentales para poder realizar este proyecto, sin embargo ya que esta tesis queda a disposición pública, no se presenta información sobre la red de contactos con la que se cuenta por motivos estratégicos.

Continuará el análisis con un recuento de los recursos con los que se cuenta en la actualidad, quedará especificado con mayor detalle en el capítulo 6 lo que hace referencia con los recursos en activos físicos. Posteriormente se revisarán las fortalezas y debilidades que tienen gran importancia en lo planteado alrededor de esta tesis y que son particularmente determinantes de dos temas. Por un lado justifican la idea de negocios planteada la sección anterior a través de la interacción con las oportunidades y amenazas extraídas del capítulo 2, y por otro lado se convierten en parte importante de las core competences, ya que al evaluarlas después de

presentadas las fortalezas y debilidades, y las habilidades, nos dan información relevante para determinar los focos de ventajas competitivas y la estrategia competitiva a seguir que se ve además influenciada directamente por lo identificado en el ambiente con anterioridad.

4.1 LA ORGANIZACIÓN.

Debido a ser una organización en su etapa de creación se utiliza una estructura simple. Se explicará con detalle la interacción de procesos y recursos humanos dentro de la sección operaciones.



Secretaria:

- Dependencia: Directa Emprendedores.
- Requisitos de formación: Asistente ejecutivo bilingüe.
- Conocimientos y habilidades: Ingles avanzado, manejo computacional de Microsoft suite y Netmeeting, pro actividad y buen manejo de relaciones.

Asistente Sonido:

- Dependencia: Directa Emprendedores.
- Requisitos de formación: Estudiante de Técnico o Ingeniero en sonido.
- Conocimientos y habilidades: Manejo de plataformas de sonido como Pro Tools, manejo de equipos de comprensión, pre amplificación, amplificación, conocimientos de cableado de estudios y de micrófonos dinámicos y condensadores, pro actividad y buen manejo de relaciones.

4.2 EQUIPO EMPRENDEDOR.

Emprendedores Atributos	Felipe García	Roberto Rojas
Conocimientos:	<p>Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Egresado Ingeniería Comercial Universidad de Chile. <p>Informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudios avanzados de música. - Estudios avanzados de Sonido y manejo computacional de este. - Manejo avanzado del Idioma Inglés. 	<p>Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alumno Regular Ingeniería Comercial Universidad de Chile. <p>Informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo computacional avanzado. - Manejo medio de sistemas de información y herramientas de control de gestión. - Manejo en diseño gráfico avanzado. - Manejo medio del idioma Inglés.
Habilidades:	<p>Habilidades analíticas.</p> <p>Orientación a la evaluación formal de proyectos</p> <p>Alta Responsabilidad.</p> <p>Alto nivel de conocimientos, Educación y cultura.</p> <p>Habilidades gerenciales y de negociación.</p>	<p>Alta orientación a la innovación y creación de nuevos negocios.</p> <p>Alta habilidad de manejo con personas e inteligencia emocional.</p> <p>Alto nivel de conocimientos, Educación y cultura</p>
Experiencia:	<p>Experiencia como músico de sesión productor musical y ejecutivo en diversos proyectos en Chile y Argentina.</p>	<p>Experiencia anterior como emprendedor en productoras de eventos.</p> <p>Experiencia en cargos administrativos, jefatura y manejo de personas</p>
Red de Contactos:	<p>No se revelará por razones estratégicas.</p>	<p>No se revelará por razones estratégicas.</p>

4.3 LOS RECURSOS.

Activos Físicos:

- Se cuenta con suficientes equipos para montar una sala de ensayos y un estudio de grabación básicos.

Activos Humanos:

- Ambos emprendedores tienen conocimientos complementarios y muy específicos, creemos que este es el recurso más importante ya que como veremos a continuación son fuente de ventajas competitivas.
- Existe una pasión por el proyecto y la industria en la que se participará.

Activos Organizacionales:

- Se comparten dos valores trascendentales al emprender, que son el compromiso y la lealtad.
- La cultura de trabajo en equipo y de enfoque a la calidad se comparte dentro de los emprendedores. Debido a que existe una comprensión avanzada de la industria y conocimiento casi absoluto de las necesidades de los clientes del nicho que se enfrentará, creemos que existen pilares sólidos para lograr un crecimiento importante con este emprendimiento.
- Los emprendedores poco a poco se han ganado un respeto dentro de la industria como individuos, se nos asocia con adjetivos como talentosos, profesionales y comprometidos.

4.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Fortalezas:

- Se cuenta con los conocimientos necesarios para emprender de manera profesional este emprendimiento ya que además de tener conocimientos en el área de negocios, se tienen conocimientos de Sonido, Música y Diseño Gráfico que son tres disciplinas que se deben dominar para poder operar dentro de esta industria, además pueden ser utilizados para diferenciarse y entregar un servicio con valor agregado.
- Existe una vocación por el emprendimiento absolutamente arraigada dentro del equipo.
- Prácticamente no existen conocimientos y habilidades dentro del equipo emprendedor que no se estén utilizando en el emprendimiento, lo que hace que estos conocimientos y habilidades se cultiven, potenciando la motivación.
- Se entiende al cliente con total naturalidad, se podría decir que este tipo de cliente habla un idioma distinto al resto de las personas y que los emprendedores también lo hablan.
- Existen personalidades complementarias que hasta el momento han ayudado mucho en las negociaciones que se han entablado.

Debilidades:

- No se cuenta con suficiente capital para emprender de la mejor manera el proyecto.
- Falta de experiencia en emprendimientos formales, que se traducen en dificultades para lidiar con la burocracia propia de nuestro país en estos temas.
- Uno de los emprendedores aún está estudiando, por lo que solo podrá trabajar medio tiempo durante los próximos dos años
- El otro emprendedor se encuentra en la misma situación hasta Abril del 2009.

- Se maneja solo el inglés como idioma, será deseable manejar un par de idiomas más para lograr los objetivos de internacionalizar el emprendimiento y los artistas que pertenecen y pertenecerán a él.

4.5 HABILIDADES.

- Habilidades para compensar la falta de capital con trabajo y esfuerzo.
- Habilidades en temas complementarios, pero extremadamente necesarios para participar en esta industria.
- Habilidad de comunicarse con los potenciales y actuales clientes, esto puede parecer irrelevante para quién no comprenda bien a estos profesionales, pero en la práctica ha sido fuente de fracaso para emprendimientos dentro de esta industria.

La habilidad de integrar estas características es finalmente lo importante para cualquier organización, en esta línea se puede afirmar que aunque la experiencia de trabajo es de solo unos meses se ha logrado de forma absolutamente instintiva esta integración.

4.6 COMPETENCIAS CENTRALES.

Estas habilidades nombradas en el párrafo anterior han hecho posible obtener el primer cliente de la organización y mantenerlo con altos grados de satisfacción, ya que se han logrado acuerdos que han internacionalizado al artista y se ha logrado un acuerdo de distribución en Chile para sus discos ampliamente favorable para él, en este sentido es la primera vez que en Chile se obtiene un acuerdo tan ventajoso para el artista. En este punto fue trascendental el uso de las habilidades antes nombradas, por lo que establecemos que tienen un valor estratégico para la organización y por lo tanto serán tratadas como las Competencias Centrales.

En rigor las competencias centrales deben poseer los siguientes principios básicos:

Valiosas: Proporcionan valor a nuestro cliente, que se refleja en los resultados obtenidos y el alto grado de satisfacción que tiene. Representan una ventaja competitiva ya que nadie ha conseguido un trato tan favorable para el artista en cuanto a la distribución en Chile.

Raras: Aunque no tenemos competidores en la unidad de Management, se puede afirmar que es muy raro que ingenieros comerciales tengan un alto grado de preparación en otras áreas como la música, de hecho prácticamente la totalidad de los ingenieros comerciales no tiene una idea básica de cómo opera la industria de la música en términos comerciales, lo que es suficiente argumento para establecer que es un recurso raro.

Inimitables: Sería muy costoso de imitar ya que de hecho fueron las experiencias de vida o condiciones históricas de los emprendedores las que gatillaron estas capacidades, si se quisiera imitar se deberían invertir años de tiempo y bastante dinero, y eso no aseguraría el poder imitarlas. Por otro lado la lógica simple, pero equivocada sería contratar un músico y un ingeniero comercial de manera de equipararnos, pero esto no sería beneficioso, ya que deben estar presente en una sola persona ambos componentes, por cuestiones de comunicación, modelo mental y sobre todo objetividad dentro de las restricciones subjetivas propias de la apreciación del arte.

Organización: La organización por el momento está preparada para explotar estas fortalezas, pero es necesario aclarar que al ser una organización tan pequeña esto es relativamente fácil, debemos procurar cuidar este atributo al momento de crecer.

4.7 CADENA DE VALOR.

No es muy sensato analizar la cadena de valor de la organización al ser tan joven, pero podemos establecer que las actividades primarias más relevantes son marketing y ventas, y operaciones, mientras que en las actividades de apoyo la que destaca son los recursos humanos.

4.8 VENTAJAS COMPETITIVAS.

Como era lógico de esperar debido a que en esta industria prácticamente no existen emprendimientos desarrollados por personas con preparación en el área de negocios, y dado que en el análisis de las Competencias Centrales se cumple con los cuatro criterios de evaluación, se puede establecer sin duda que la ventaja competitiva principal es la capacidad de los emprendedores en lo que hace referencia a las habilidades y conocimientos obtenidos a partir de la preparación como ingenieros comerciales, de las “condiciones históricas excepcionales”¹⁸, que involucraron una participación importante dentro de la industria de la música durante años, y a los conocimientos específicos frutos de estudios de música y diseño a nivel avanzado. Esta ventaja competitiva es además potenciada por la cultura que se comparte, que entre otros rasgos, posee la orientación por la calidad y el trabajo en equipo.

Todas las características antes nombradas crean valor para el consumidor, ya que funcionan sobre el bloque calidad que como se demostró en el capítulo 2 es valorada y existe disposición a pagar. En ese mismo capítulo se presentaron las fortalezas y debilidades de todas las empresas definidas como competidores en los cuatro negocios planteados, en todos, excepto en las descargas digitales¹⁹ es evidente, y factor común, la falta de capacidad administrativa, pero justamente no se competirá en ese negocio por el momento.

¹⁸ Argumento más importante para darle el carácter de “raro y difícil de imitar” a las competencias centrales,

¹⁹ Luego de conocer a los competidores en descargas digitales, se puede observar que existe habilidad en el área de negocios, pero que dista de ser una Core Competence.

Es necesario aclarar que para operar en esta industria conocer a un nivel muy profundo, la industria de la música, la historia de la música, y música propiamente tal es un requisito ¿dónde descansa entonces la ventaja competitiva?. La ventaja competitiva es que prácticamente no existen Ingenieros o expertos en negocios, como quiera llamarse que sepan realmente lo suficiente de música como para operar, y por otro lado no existen músicos con reales conocimientos de negocios como para administrar a niveles profesionales.

En la sección que sigue se verán las estrategias, dentro de estas la primera es la competitiva, es en la fusión de esa sección y lo recién presentado que se justifica la sustentabilidad de la ventaja competitiva y la forma de cuidar de ella, ya que no solo es un aprendizaje continuo que la potencia lo necesario para hacerla más fuerte y duradera, sino también el lineamiento entre lo que desea el consumidor, lo que se le ofrece y sobre todo su percepción del servicio y la empresa.

CAPÍTULO 5 ESTRATEGIAS Y OPERACIONES.

5.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Llegado el punto, en donde hemos estudiado las preferencias del consumidor, la opinión de expertos y a la industria con todos sus participantes, estamos en condiciones de construir esta sección, analizaremos la interacción de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades para encontrar la dirección correcta.

En el caso del Management vemos la oportunidad evidente de una industria sin oferentes, pero con bastantes demandantes que desean un servicio con atributos bien definidos y de alta calidad. En este punto nuestras fortalezas son relevantes para aprovechar la oportunidad, sobre todo de lo que se pudo observar a través de la matriz de atributos del equipo emprendedor, y nuestras debilidades no son atenuantes ya que no tienen una relación directa, sin embargo se debe estar consciente de la amenaza que representa feria del disco con su sello discográfico analizado en el análisis industrial. Preocupados de la amenaza que en el camino entren competidores, el paso lógico es ocupar las fortalezas en cuanto a lo específico de las habilidades y conocimientos, además de la preparación académica, para posicionarnos a través de la diferenciación.

En el caso de la sala de ensayos y el estudio de grabación, no contamos en una primera instancia con todos los atributos que demandan los consumidores, sin embargo se concluyo que el foco está en la calidad ya que existe una disposición a pagar por ella. Se debe tener especial cuidado con las inversiones a realizar de manera de atender a las necesidades de los consumidores, priorizándolas de la manera que expresaron en la investigación de mercado y optimizando según el retorno sobre los activos, sin embargo se debe recordar que dentro de los atributos especificados en los estudios de grabación, profesionalismo y estética estaban en los cuatro más valorados y en las salas de ensayo era puntualidad el segundo junto con estética, todos estos atributos se pueden potenciar mediante gestión, en este caso de

la calidad, por lo que de nuevo tenemos incentivos a enfocarnos en ese bloque, como estos atributos son percepciones se justifica la diferenciación como estrategia.

Sobre las descargas digitales quedará pendiente el negocio, sin embargo, la única alternativa viable después de analizar el ambiente sería buscar un nicho. Al margen de la estrategia de precios, se buscará abrir nuevos mercados, en especial el europeo en donde existe una disposición a pagar y una cultura por respetar las leyes de propiedad intelectual, a ellos se les ofrecerá un producto latinoamericano distinto al que pueden encontrar en las grandes plataformas de descargas como Itunes o Rhapsody, por lo que intrínsecamente se está ofreciendo diferenciación.

La estrategia competitiva elegida será la diferenciación puesto que se cumplen con los requisitos básicos para realizarla en especial a lo que hace referencia con maximizar las contribuciones de los recursos humanos vía baja rotación y alta motivación, entregar valor vía características únicas y valiosas, prestigio, exclusividad y calidad superior. Por otro lado, no se elige el liderazgo en precio por dos razones simples²⁰, pero de mucho peso. La primera, es que no se cuenta con capital suficiente para sostener los flujos en caso de que los actuales agentes exhibieran un comportamiento agresivo que llevara a una guerra de precios, y la segunda es que el desarrollo de la calidad que es lo valorado implica directamente incurrir en costos superiores y como es lógico en precios más altos

Específicamente se trabajará con una estrategia de diferenciación enfocada en un nicho específico, en el caso de 2808 las razones para adoptar esta estrategia son:

1. No existen suficientes recursos para competir en toda la industria.
2. Enfocarse permitirá dirigir los recursos a algunas actividades de la cadena del valor para construir una ventaja competitiva.

²⁰ Esto no considera el Management ya que en la condición de pioneros, en consideración de nuestras fortalezas, y con una estructura de costos fijas es absurdo competir en precios, sobre todo ante la posibilidad de crear un posicionamiento de prestigio en el medio.

3. Suele ser una estrategia exitosa para empresas, líneas de productos o divisiones, en etapas de gestación y crecimiento.

5.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El concepto integral a mediano plazo como ya se estableció contempla 4 unidades estratégicas de negocios. Dentro de cada una de estas UEN se ofrecerán distintos tipos de productos y servicios que serán rentables por sí mismos, y que a la vez generaran una sinergia notable para lo que finalmente será la empresa de forma integral. A continuación se detalla el trabajo que se realizará y lo que se ofrecerá, pero en el horizonte de corto plazo, esto debido a dos grandes razones.

La primera razón es que el objetivo final es liderar el mercado, para esto si bien el equipo que realizará este proyecto cuenta con un know how importante no se quiere pecar de soberbios, por lo que se comenzará de forma más bien modesta para ganar experiencia y así en el largo plazo ser un líder sólido con ventajas competitivas sustentables en todas las unidades.

La segunda razón es que al mismo tiempo que se creaba este plan de negocios se aprendió muchísimo sobre las industria, además se presentaron oportunidades importantes y se verifico que el potencial de crecimiento es gigante, por lo tanto adquirir deuda es nocivo para la organización y en consecuencia se tratará de minimizar la opción de deuda mediante el aporte de capital propio, y de la participación de socios minoritarios que serán idealmente los mismos clientes.

A.- Management.

En cuanto al Management se ofrecerá el servicio de:

- Planificación y gestión del Booking.
- Negociación y gestión de licencias de distribución de los trabajos.
- Asesoría Financiera.
- Asesoría de Marketing.
- Asesoría en cualquier otra área de interés de carácter administrativo y de gestión comercial que competa al artista.

B.- Estudio de grabación y Sala de Ensayo.

Se pondrá a disposición del artista un derecho de 5 horas semanales para el uso del estudio de grabación y de la sala de ensayo.

D.- Descargas digitales.

Después de analizar el atractivo de la industria, no está planificado activar esta unidad dentro del horizonte de este plan de negocios

Es necesario aclarar que se ofrecerán todos estos servicios de forma inseparable, y que de por medio existirá un contrato entre el cliente y 2808.

5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS.

Por el pack de servicios antes mencionados se cobrará de acuerdo al siguiente detalle:

Por el servicio de la sala de ensayos se estimó a partir de la investigación de mercado, que el precio por hora debe ser alrededor de los \$ 4.000 pesos, ya que siendo objetivos, el nivel de calidad que se podrán entregar en esta unidad al corto plazo será como el del promedio de la industria, ya que se definió una disposición a pagar de entre \$ 4.000 y \$ 6.000 pesos, para ese rango de calidad, se tomará la cota inferior por poner un escenario pesimista para el análisis.

Por el servicio del estudio de grabación, si bien el nivel de calidad no será bajo, no se podrán grabar más de dos pistas de audio simultáneamente en el corto plazo, por lo que se deberá acudir a otros estudios si es necesario grabar instrumentos como una batería. Por esta razón, por fijarnos un escenario pesimista y por simplicidad, también será de \$ 4.000 pesos la valorización de una hora de estudio.

Por el servicio de planificar y gestionar el Booking del artista, en un principio y a modo de penetración, se cobrará un 20% de los ingresos que este genere, en general los managers en esta industria cobran entre un 25% y un 30%.

Por el servicio de asesoría financiera, planificación y gestión de planes de marketing, o cualquier otro tipo de actividad con fines administrativos para el artista se cobrará un cargo fijo de \$ 22.000 pesos mensuales.

Por el servicio de negociar y gestionar contratos de licencia se cobrará un 3% de las ventas de los discos, más los costos directos que conlleve la gestión de este, como lo son pasajes de avión, alojamientos, etc. En general por este tipo de representación se cobra entre un 5% y un 10%.

En resumen, se cobrará:

Representación Booking.	20%
Representación Licencias.	3% + gastos directos
Servicio salas de Ensayo y estudio de grabación.	\$ 88.000 pesos
Servicio de asesoramiento de Marketing, Finanzas y otros.	\$ 22.000 pesos

Es decir, se cobrará un monto fijo mensual de \$ 110.000 pesos más un porcentaje variable, pero que estimaremos en el capítulo 6. La única manera de vencer la capacidad ociosa que es el demonio de las salas de ensayo y los estudios de grabación es tener una cantidad de demanda fija, que se puede lograr al anexar el servicio al Management, en este sentido lo que se venden son soluciones, a un gran problema que es el Management y a dos problemas más básicos, pero siempre presentes que son el ensayo y la grabación.

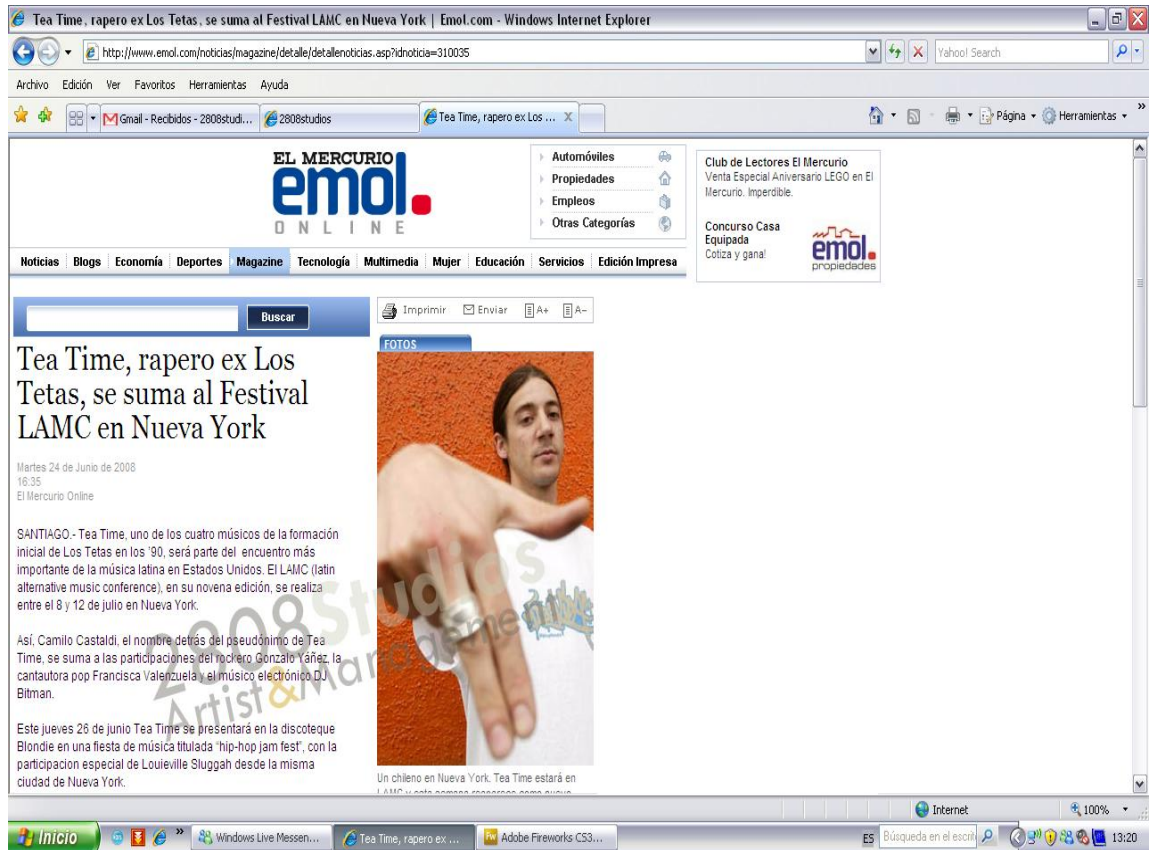
5.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.

No existen grandes ambiciones de promoción en el horizonte de planificación de este plan de negocios, sin embargo si se pretende crear marca y ganar prestigio, lo que se continuará logrando a partir de ciertas herramientas básicas, como:

La Publicidad: Dentro de este ítem se encuentra el sitio web www.2808studios.com que tuvo en su primera semana de funcionamiento más de mil visitas, esto se logró en parte gracias a la incorporación del logo y nombre dentro de los sitios web 2.0 del cliente con el que se cuenta hasta ahora, la cual a su vez vio incrementado su número de visitas debido a apariciones en la prensa escrita gestionadas por 2808.

A continuación se presenta una imagen de la página web y un recorte de prensa, se pueden apreciar más recortes e imágenes de la página en el anexo 3.





El Merchandising: Se han implementado elementos de papelería como sobres, tacos y tarjetas de presentación para los artistas y los emprendedores, además se está trabajando en el desarrollo de flashcards.

Tarjeta de presentación.



Imagen de Flashcard.

Macromedia Flash Player 6
Archivo Ver Controlar Ayuda

Discography

goback

1

MOPREME SHAKUR, SINNER, COCK D & TEA TIME
"COASTIN"
THUG LIFE - 2006

CEDRIC THE ENTERTAINER, DRASTIC, TWIN, TEA TIME & BIG CRIS
"RUNNIN'" - "THE CLEANERS" SOUNDTRACK
MOODSWING RECORDS - 2006

JAY ROK, TEA TIME, DRASTIC, CORO & BIG CHRIS
"NUEVO DIA" - HONORABLE MENTION IN LA MUSIC AWARDS
MOODSWING RECORDS - 2006

SUGGA FREE, MARLON & TEA TIME
"HAPPY"
2006

TEA TIME
"EN LA CALLE" - HIP HOP EN TU IDIOMA
MACHETE MUSIC / UNIVERSAL - 2005

2

DON ABUSIVO FEAT. TEA TIME
2 SONGS
MACHETE / UNIVERSAL - 2005

WISIN Y YANDEL FEAT. TEA TIME
"RAKATA (HIP-HOP REMIX)" - Remix of LATIN NR. 1 HIT ON BILLBOARD (4 weeks on the Row)
UNIVERSAL - 2005

GUSTAVO CERATI FEAT. TEA TIME
"ALTAR"
UNIVERSAL - 2004

LOS TETAS
"TOMALA" / UNIVERSAL / 2003
"INDEPENDIENTE II" / 2000
"INDEPENDIENTE" / 1999
"LA MEDICINA" / EMI / 1997
"CHA CHA CHA" (EP) / EMI / 1996
"MAMA FUNK" / EMI / 1995

ATOM HEART FEAT. TEA TIME
"XXX"
RATHER INTERESTING - 2000

adidas **kingston**

TO CONTACT
TEATIME

teetime@2808studios.com
(56.9)9.8966507
(56.9)8.2232442

2808studios.com Artist&Management

Inicio Gmail: correo electró... Macromedia Flash Pla... Adobe Fireworks CS3... Búsqueda en el escrit... 22:42

El punto de venta: En las oficinas e instalaciones de 2808 se mantendrá una coherencia estética con lo recién expuesto en la página web y el merchandising, esto implica el manejo de conceptos de diseño definidos para que los clientes se sientan identificados con su espacio y por lo tanto con la empresa.

5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

Una parte de los servicios, como lo es la sala de ensayos y el estudio de grabación, necesariamente se entregarán en las instalaciones físicas, pero la mayoría de los servicios de Management serán entregados por los emprendedores, independiente del lugar geográfico donde sean demandados.

5.6 OPERACIONES.

Se divide esta sección en dos partes, una que corresponde a las operaciones que se deben realizar para la gestión de la sala de ensayos y el estudio de grabación, y otra que hace relación con las operaciones del Management de los artistas.

Sala de Ensayo y Estudio de Grabación: dado el paquete de productos que se entregará, el artista tendrá derecho a utilizar 5 horas a la semana la sala de ensayo y estudio de grabación, se debe entender que mientras se utiliza el estudio también se utiliza la sala y viceversa por lo que solamente se puede asignar un artista a un horario. Lo más relevante aquí será gestionar los horarios que deseen ocupar los artistas, para esto se exigirá una planificación mensual, que se deberá realizar la semana anterior al comienzo de cada mes, de manera de poder cumplir con las necesidades de todos los clientes, ya que de existir demanda de dos o más artistas para un mismo horario, en una semana se puede negociar. La participación de la secretaria será importante ya que hará un papel similar al de las secretarias de consultas de médicos, es decir, confirmar horas, agendar, ver excepciones, etc. Por otro lado el asistente de sonido se deberá encargar de configurar el estudio y la sala de acuerdo al set up de cada artista antes de que este llegue, de manera que no pierda el tiempo organizándolo el mismo, y se pueda dedicar a trabajar en el tiempo que le corresponde.

Management: El rol de los emprendedores es extremadamente activo en este punto, diariamente se deben gestionar y negociar shows, negociar auspicios para los eventos y para los artistas (por ejemplo ropa o instrumentos), sesiones de fotografías, viajes para shows fuera de Santiago y Chile, diseños gráficos, contratos, etc. En este punto se trabajará con una agencia de diseño y una firma de abogados externa y ya definida, además de un contador y un Web Master de las páginas Web de los artistas y de 2808. Todos los cargos que hagan estos profesionales serán cancelados por el artista que corresponda, excepto aquellos costos que conciernan directamente a 2808. La participación de la secretaria será importante al gestionar reuniones, recibir llamados (sobre todo aquellos provenientes fuera de Chile) y recibir ejecutivos y artistas ajenos a 2808.

Cuando se enfrenta a un nuevo cliente el proceso tipo que se realiza es evaluar al artista en cuanto a su posicionamiento, nivel de ventas, cantidad de shows, y alcance de su marca. Luego se confecciona un plan de marketing que es la herramienta más importante con la que se tratará de alcanzar los objetivos del artista, a partir de esto comienzan las negociaciones y gestiones de licencias, Booking y auspicios.

CAPÍTULO 6 PLAN FINANCIERO.

6.1 INVERSIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACION.

INVERSIONES.

Para esta sección se ha separado por dependencia física de las instalaciones con que se contará, generándose así 3 puntos generales, además dentro de cada una se ha separado en necesidades de inversión en infraestructura y en equipos, es importante señalar que se han minimizado las inversiones con lo mínimo requerido para cumplir con dos objetivos claves, lograr una estética aceptada por la industria y nuestros clientes, y lograr un nivel de calidad mínimo en el sonido que les permita trabajar de forma profesional a los artistas²¹. Para esto se utilizó la asesoría de un prestigioso Ingeniero en Sonido y un Diseñador.

OFICINA - SALA DE REUNIONES	
<i>INFRAESTRUCTURA</i>	
3 SOFAS	-539700
1 MESA DE CENTRO	-69900
PINTURA - DECORACIÓN - ILUMINACIÓN	-150000
1 REPISA	-79900
SUB TOTAL	-\$ 839.500
<i>EQUIPOS</i>	
2 LAPTOP EMPRENDEDORES	-799980
EQUIPO DE MÚSICA	-69990
1 TELEFONO	-27990
1 VENTILADOR - CALEFACTOR	-9690
SUB TOTAL	-\$ 907.650
TOTAL	-\$ 1.747.150

²¹ Recordar que se puso como objetivo para el estudio ser capaz de grabar cualquier instrumento o voz que no requiriera más de dos pistas de grabación al mismo tiempo, quedan excluidos y por lo tanto se deberán externalizar siendo del costo del artista, las grabaciones de por ejemplo instrumentos como una batería.

Notas Importantes:

- Todas las inversiones especificadas en este punto no tienen un valor de mercado relevante después del horizonte de depreciación, por lo que en caso de tener que liquidarse alguno de estos activos el retorno más esperado sería cero.
- Para estimar los costos de diseño, y los requerimientos para estar en línea con la imagen que se desea tener, se conto con la cooperación de un diseñador al hacer este plan de negocios.
- No debe sorprender que no se consideren escritorios sino sofás para la oficina.

SALA DE ENSAYO - ESTUDIO

INFRAESTRUCTURA

2 SOFA	-359800
PINTURA - DECORACIÓN - ILUMINACIÓN	-150000
ESCRITORIO	-50000
2 SILLAS	62380
2 SILLINES	-24980
SUB TOTAL	-\$ 522.400

EQUIPOS

PC ESTUDIO	-499900
PRE AMPLIFICADOR	-59900
PLATAFORMA M-BOX PROTOOLS	-309900
2 MONITORES DE ESTUDIO	-119900
2 MONITORES DE ENSAYO	-179900
POWER MIXER	-217900
EQUIPO DE BAJO	-267900
EQUIPO DE GUITARRA	-299900
3 ATRILES DE MICROFONO	-35700
3 MICROFONOS DE ENSAYO	-39900
2 MICROFONOS DE ESTUDIO	-161700
BATERÍA ELECTRONICA	-799900
BATERÍA ACUSTICA	-680000
GUITARRA	-260000
BAJO	-380000
1 MIXER	-45000
CABLES	-95000
2 AUDIFONOS	-88000
1 CONTROLADOR MIDI	-110000
2 ATRILES PARTITURAS	-20000
2 ANTI POP	-23000
1 EMULADOR POD	-207000
1 VENTILADOR - CALEFACTOR	-9690
SUB TOTAL	-\$ 4.910.090
TOTAL	-\$ 5.432.490

Notas Importantes:

- En este punto también se mantienen los conceptos estéticos necesarios para ser coherentes con la imagen que se desea proyectar.
- Si es relevante desde el punto de vista financiero que los precios de mercado de los equipos recién nombrados no bajan sustancialmente por ser de segunda mano en caso que se necesitaran liquidar. En general no es más de un 20% el castigo en promedio dentro de los equipos elegidos.

RECEPCIÓN

INFRAESTRUCTURA

1 SOFA	-179900
1 MESA DE CENTRO	-69900
PINTURA - DECORACIÓN - ILUMINACIÓN	-150000
ESCRITORIO SECRETARIA	-37990
SILLA SECRETARIA	-31190
SUB TOTAL	-468980

EQUIPOS

PC SECRETARIA	-199900
2 PARLANTES MÚSICA AMBIENTE	-90000
1 IMPRESORA	-70000
1 TELEFONO	-27990
1 VENTILADOR - CALEFACTOR	-9690
SUB TOTAL	-\$ 397.580
TOTAL	-\$ 866.560

Notas Importantes:

- Al igual que en los dos puntos anteriores se mantiene la coherencia estética, esta parte de las instalaciones debe ser especialmente cuidadosa con la imagen que proyectará puesto que dará la primera impresión sobre como es nuestra organización. Puede ser que muchos finalmente no conozcan el estudio, la sala o la oficina, como periodistas que se acercan a entrevistar artistas, por lo que es fundamental dar una buena imagen en la recepción.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Carta Gantt.

	2008.												2009.	
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct				Nov	Dic	Ene	Feb
							SEMANA							
							1	2	3	4				
Constitución de la Sociedad														
Registro de la Marca 2808studios														
Protección dirección web www.2808studios.com														
Creación Sitio Web														
Inicio de Actividades en SII														
Operaciones de manera Informal														
Utilización de elementos de Merchandising Básicos														
Búsqueda de la Localización Física														
Revisión Eléctrica de las Instalaciones														
Firma de Contrato de Arriendo a 2 años														
Negociación de la primera Licencia (Cliente 1)														
Planificación Booking Agosto Septiembre (Book 1)														
Planificación Booking Octubre Noviembre (Book 2)														
Planificación Booking Dic. Ene. Feb. (Book 3)														
Gestión de Book 1														
Gestión de Book 2														
Gestión de Book 3														
Compra de los equipos y muebles														
Instalación de los equipos y muebles														
Remodelación del local (Pintura, Iluminación, etc)														
Selección de Secretaria y Asistente de Sonido														
Contratación de Secretaria y Asistente de Sonido														
Comienzo definitivo y formal de actividades														
Contrato Cliente 1														
Contrato Cliente 2														
Contrato Cliente 3														
Contrato Cliente 4														

Se ha fijado el Plan de Implementación hasta Febrero del 2009 que es la fecha aproximada donde se estabilizan las acciones más críticas, y se comienza con un patrón mucho más simple (dentro de las tareas predecibles) de trabajo, en donde se repite la planificación y gestión de los Booking, el contrato a firmar entre los nuevos clientes, y el desarrollo de los planes de Marketing. Además el verano es la época más activa en lo que a shows se refiere, por lo que una vez saltada la valla de Enero y Febrero con éxito, con los 3 artistas fichados, se proseguirá con las demás tareas y además será mucho más fácil que se interesen los demás artistas del nicho objetivo.

Es importante notar que las actividades están empezando a realizarse, aunque solo con boletas de persona natural, desde Abril del presente año. Hasta ahora se ha tenido éxito, pero se considera crítica la constitución de la sociedad y el inicio de actividades en el servicio de impuestos internos para poder operar de forma correcta. Se tiene contemplado realizar esta tarea durante la primera semana del mes de Agosto.

Se ha estipulado un margen de tiempo hasta diciembre del 2008 para tener a un segundo artista en la cartera de clientes de 2808. Y desde ahí se contempla el ingreso de un artista al mes hasta completar los ocho que se fijaron de target.

6.2 FLUJOS PROYECTADOS.

Flujos.

2808	PERIODO	Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				
		1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
INGRESOS																		
	INGRESO POR CARGO FIJO	\$ 0	\$ 792.000	\$ 1.980.000	\$ 3.056.000	\$ 3.168.000	\$ 12.672.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000	\$ 15.840.000
	INGRESO POR BOOKING	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 3.000.000	\$ 4.600.000	\$ 4.800.000	\$ 19.200.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000
	INGRESO POR LICENCIAS	\$ 0	\$ 150.000	\$ 375.000	\$ 575.000	\$ 600.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	TOTAL INGRESOS	\$ 0	\$ 2.142.000	\$ 5.355.000	\$ 8.211.000	\$ 8.568.000	\$ 34.272.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000	\$ 42.840.000
EGRESOS																		
COSTOS FIJOS																		
	ARRIENDO OFICINAS	\$ 0	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
	AGUA	\$ 0	-\$ 45.000	-\$ 45.000	-\$ 45.000	-\$ 45.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000
	LUZ	\$ 0	-\$ 210.000	-\$ 210.000	-\$ 210.000	-\$ 210.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000
	GAS	\$ 0	-\$ 45.000	-\$ 45.000	-\$ 45.000	-\$ 45.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000
	TELEFONO - INTERNET - PAGINA	\$ 0	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 390.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000
	TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 0	-\$ 1.890.000	-\$ 1.890.000	-\$ 1.890.000	-\$ 1.890.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000	-\$ 7.560.000
OTROS GASTOS																		
	GASTOS LEGALES	-\$ 883.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 36.000	\$ 0	-\$ 36.000	\$ 0	\$ 0	-\$ 36.000	\$ 0	-\$ 36.000	\$ 0	-\$ 36.000	\$ 0
	GASTOS EN MERCHANDISING	\$ 0	-\$ 75.000	-\$ 75.000	-\$ 75.000	-\$ 75.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
	OTROS GASTOS OFICINA	\$ 0	-\$ 90.000	-\$ 90.000	-\$ 90.000	-\$ 90.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000
	TOTAL OTROS GASTOS	-\$ 883.000	-\$ 165.000	-\$ 165.000	-\$ 165.000	-\$ 165.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000	-\$ 660.000
	DEPRECIACION		-\$ 2.011.550	-\$ 2.011.550	-\$ 2.011.550	-\$ 2.011.550												
REMUNERACIONES																		
	SUELDO EMPRENDEDOR 1	\$ 0	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 1.800.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000
	SUELDO EMPRENDEDOR 2	\$ 0	-\$ 900.000	-\$ 900.000	-\$ 900.000	-\$ 900.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000	-\$ 3.600.000
	SUELDO SECRETARIA	\$ 0	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.800.000
	SUELDO ASISTENTE	\$ 0	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000
	TOTAL REMUNERACIONES	\$ 0	-\$ 4.200.000	-\$ 4.200.000	-\$ 4.200.000	-\$ 4.200.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000	-\$ 16.800.000
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	-\$ 883.000	-\$ 6.124.550	-\$ 2.911.550	-\$ 5.550	\$ 301.450	\$ 9.252.000	\$ 14.184.001	\$ 14.220.002	\$ 14.184.003	\$ 14.220.002	\$ 14.184.003	\$ 14.220.002	\$ 14.184.003	\$ 14.220.002	\$ 14.184.003	\$ 14.220.002	\$ 14.184.003
	RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO	-\$ 792.890	-\$ 5.088.377	-\$ 2.416.587	-\$ 46.107	\$ 250.204	\$ 7.679.160	\$ 11.772.721	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722
	INVERSIONES	-\$ 8.046.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	DEPRECIACION		\$ 2.011.550	\$ 2.011.550	\$ 2,011.550	\$ 2,011.550												
	FLUJO	-\$ 8.779.090	-\$ 3.071.827	-\$ 405.037	\$ 1.965.444	\$ 2.261.754	\$ 7.679.160	\$ 11.772.721	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722	\$ 11.802.602	\$ 11.772.722
	FLUJO DESCONTADO	-\$ 8.779.090	-\$ 2.876.808	-\$ 355.241	\$ 1.614.370	\$ 1.739.811	\$ 4.543.882	\$ 5.358.544	\$ 4.132.419	\$ 5.358.544	\$ 4.132.419	\$ 5.358.544	\$ 4.132.419	\$ 5.358.544	\$ 4.132.419	\$ 5.358.544	\$ 4.132.419	\$ 5.358.544
	FLUJO ACUMULADO	-\$ 8.779.090	-\$ 11.655.898	-\$ 12.011.139	-\$ 10.396.766	-\$ 8.656.957	-\$ 4.113.076	\$ 1.245.468	\$ 5.377.887	\$ 8.548.623	\$ 5.377.887	\$ 8.548.623	\$ 5.377.887	\$ 8.548.623	\$ 5.377.887	\$ 8.548.623	\$ 5.377.887	\$ 8.548.623
	TD TRIMESTRAL	0,0677899		37%														
	TD ANUAL	0,3		\$ 8.548.623														

Podemos observar que para una tasa de descuento castigada como riesgosa al 30% el VAN es de \$8.548.623, y se obtiene una TIR de 37%, por otro lado la inversión de poco más de 8 millones es recuperada durante el segundo año, es importante aclarar de inmediato, que este proyecto podría crecer en rentabilidad más que proporcionalmente a la inversión si esta fuese de por lo menos un 50% más de lo requerido en este plan de negocios, detrás de esto está el hecho que los emprendedores pretenden comenzar este proyecto con capital propio, por lo que ese potencial de rentabilidad no es interesante vs mantener independencia y propiedad sobre el proyecto.

Hechos importantes a considerar dentro del flujo:

- La demanda está prácticamente creada mientras se redacta este plan de negocios por lo que es bastante pesimista el crecimiento que se considera de a un cliente por mes hasta completar los 8 músicos planteados como objetivo desde el principio.
- Se considera que al comenzar el tercer año se completarán 10 artistas en la cartera de clientes, lo que también es bastante pesimista. Se espera poder llegar a 16 antes de comenzar el tercer año, lo que implicaría reinversiones menores y un aumento de recursos humanos, pero un aumento de los ingresos al doble.
- Se considera un sueldo de media jornada para el emprendedor 2 durante los 2 primeros años ya que al encontrarse estudiando solo puede dedicar la mitad de su tiempo al proyecto.
- La depreciación de la inversión inicial será a un año.
- Se considera realizar reinversiones al final del segundo año, pero aun no existe una propuesta definitiva. Para estas reinversiones se considera una reestructuración de la propiedad del proyecto que se presentará a continuación.
- El gran desafío es soportar el flujo durante el segundo y tercer trimestre.

Se han proyectado los flujos de manera pesimista debido a que es el criterio más seguro para una empresa que está en su etapa de nacimiento. Por lo mismo, no se realizarán las sensibilizaciones correspondientes sobre el escenario más real que sería un mejor escenario que el presentado. Sin perjuicio de lo anterior se presentan algunos datos críticos para un posible fracaso del emprendimiento bajo estas circunstancias ya negativas.

- No se contraerá deuda para el emprendimiento, excepto a lo que respecta al capital de trabajo, pero para minimizar esta deuda es de la voluntad de los emprendedores aportar con su sueldo al emprendimiento por el tiempo que sea necesario, luego se reajustarían los sueldos y se comenzaría a pagar esa deuda de la organización con los proveedores. Al realizarse este “aporte” al flujo, la inversión se recuperaría dentro del primer año, y el capital de trabajo calculado mediante el mínimo flujo acumulado caería de \$12.011.139 a \$9.557.171.
- Este capital de trabajo es afectado directamente por una proyección muy humilde de la demanda por lo que debería también disminuir en cualquier escenario mejor que el pesimista.
- Los activos del estudio y la sala de ensayo tendrán un valor de \$5.432.490, como dijimos estos activos no pierden demasiado valor en el mercado de segunda mano, por lo que como ruta de salida se podrían vender como mínimo a \$4.345.992.
- Dado que una gran parte del aporte al patrimonio de 2808 es en equipos por parte del emprendedor 1, cuando se sacan esas inversiones que no representarán una salida de efectivo el capital de trabajo real necesario cae a \$6.002.623.
- Dado que los activos tienen un valor de salvamento de \$4.345.992, la organización quedaría endeudada en el peor de los casos por tan solo \$1.656.631 que se puede fácilmente enfrentar con un crédito de consumo para personas. Por lo que el riesgo de quiebra está relativamente bajo control.

6.3 ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DEL PROYECTO.

Felipe García, denominado anteriormente como Emprendedor 1 hará un aporte a la sociedad según el siguiente detalle:

Aporte en Activos	\$ 3.257.900
Aporte en Efectivo	\$ 2.172.155
Total	\$ 5.430.055

Roberto Rojas, denominado anteriormente como Emprendedor 2 hará un aporte a la sociedad según el siguiente detalle:

Aporte en Activos	\$ 443.990
Aporte en Efectivo	\$ 2.172.155
Total	\$ 2.616.145

Por lo que en total el aporte será por lo requerido para las inversiones, por otro lado el capital de trabajo necesario para comenzar a operar será financiado por créditos de consumo.

Finalmente la estructura de propiedad al comienzo de este proyecto será de 67,49% para Felipe García y 32,51% para Roberto Rojas. Se pretenden realizar reinversiones, para lo cual se aumentará el número de socios y el patrimonio. Estos socios deberán aportar a lo menos 5% y a lo más 10% del patrimonio anterior en efectivo. Para ser socio de 2808 se deberá ser cliente por un periodo de al menos 6 meses seguidos, lo que se pretende es que los mismos clientes se hagan socios de la organización de manera que la relación comercial se mantenga a largo plazo, además representa una buena alternativa para estos invertir en 2808.

CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES.

A continuación se presentan las conclusiones más importantes de este documento:

1. Existen oportunidades de negocios dentro de la industria de la música, aunque a priori, y solo por motivos de percepción, existe la errónea creencia de que esta no es una industria rentable.
2. Aunque existen oportunidades de negocios es muy necesario tener un conocimiento profundo de cómo funciona esta industria para operar en ella.
3. La industria de las descargas digitales es dominada por empresas con años de experiencia, participaciones de mercado abrumadoras y suficiente capital para competir contra nuevos entrantes, y probablemente vencerlos, por lo que no es atractiva sin suficientes recursos ni una gran librería de títulos.
4. La industria de las salas de ensayo y estudios de grabación aunque madura, presenta oportunidades claras de éxito para quien se enfoque en el bloque calidad y tenga ese concepto como filosofía de trabajo, ya que se demostró una disposición por parte de los consumidores a pagar por ella.
5. La industria del Management profesional en Chile es inexistente, se ha demostrado una probabilidad de éxito en esta industria a través de los logros alcanzados en tan solo unos meses de trabajo de esta organización, en donde no se ha tenido que enfrentar competidores sino más bien un par de sustitutos.
6. Si bien el grupo de artistas con reales proyecciones internacionales es bastante acotado, todos han demostrado su necesidad urgente de contar con Management profesional, esto representa la oportunidad de dominar el nicho a

través de una participación de prácticamente el 100% si se logra ser lo suficientemente atractivos como organización.

7. Hasta el momento el negocio del Management pareciera ser el mejor negocio, pero los servicios complementarios de sala de ensayos y estudio de grabación son básicos para cualquier artista, por lo que resulta tentador para ellos tener todas las soluciones en un mismo lugar creando una especie de economía de escala en su favor, que también es fundamental para el emprendimiento presentado.
8. El posicionamiento en esta industria lo dicta el tipo de clientes que tiene la organización, es necesario y fundamental enfocarse en la satisfacción del cliente en todo sentido, ya que además la gran herramienta de promoción es el boca a boca.
9. Sin grandes inversiones o efectivo, pero con un buen y especializado capital humano se puede ser muy competitivos en esta industria.
10. La estructura de costos es baja en variables y alta en fijos, por lo que es necesario crear rápidamente economías de escala y aprovecharlas al máximo.

COMENTARIOS FINALES.

Se planteo desde el principio de este plan de negocios la inquietud de aportar de alguna manera al desarrollo de nuestro país, en este caso específicamente por medio de la cultura, pero a través del desarrollo de negocios que potenciaran el desarrollo en términos profesionales e industriales. Particularmente se trabajó sobre el nicho de músicos profesionales con verdadera presencia comercial, radial o televisiva, y que lamentablemente como se evidenció durante el desarrollo e investigación de este trabajo no cuentan con una gestión comercial mínima, y que cuando han contado con algún tipo de manejo ha sido muy deficiente y en general han tomado ventaja de ellos con conductas que caen en lo inmoral. Es aquí donde apareció la gran oportunidad de negocios a poco tiempo de ver comenzado este trabajo. Como se vio en el análisis industrial ni siquiera existen competidores ya que nadie ha demostrado ser capaz de entregar este servicio de manera profesional, al margen de eso, por el momento se está trabajando con un artista con el cual se han logrado relaciones comerciales de auspicios y distribución con grandes empresas multinacionales además de Shows en vivo en Chile, Argentina, Estados Unidos y Alemania.

Junto con lo anterior como el gran nicho a explotar y área a especializarse se desarrolló un estudio importante sobre las descargas digitales, las salas de ensayos, y los estudios de grabación. Lamentablemente en el negocio de las descargas digitales, al evaluar nuestras fortalezas y las capacidades de los actuales participantes y el entorno en general, por medio de un análisis industrial, que en ese punto conto con la ventaja de conocer a uno de los competidores por dentro, se llegó a la conclusión que actualmente es imposible competir en esa industria, pero si existe una capacidad para operar de excelente forma en la industria de las salas de ensayos y los estudios de grabación, que aunque son mercados maduros presentan oportunidades tomando a la calidad como foco de atención en las estrategias, y sobre todo a partir del desarrollo de un paquete de servicios, que en el corto plazo incluirá estos dos servicios básicos más el servicio de Management de forma inseparable.

Este pequeño resumen de lo concluido, lleva al logro del primer objetivo implícito planteado en esta tesis en sus primeros párrafos, encontrar la manera de enfrentar una industria que motiva a través de factores negativos, pero con la cual se quiere hacer un aporte real desde una perspectiva comercial. Por esto, todo lo aprendido y demostrado en este plan de negocios, todos los contactos y buen trabajo que se ha realizado en estos meses, toda la cultura que se comparte entre quienes estamos emprendiendo esta idea, todo el respeto que se ha ganado dentro del medio, y toda la demanda que se está generando alrededor de este proyecto, existe certeza absoluta que este emprendimiento cumplirá sus objetivos y será sustentable en el tiempo, tal como lo establece la misión formalizada en este documento.

ANEXOS.

ANEXO 1. ENCUESTA

Encuesta Tesis Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Muchas gracias por acceder a responder esta encuesta.

Pregunta 1: ¿Qué edad tienes? (Marca con una X)

menos de 18 años _____

entre 19 y 24 años _____

entre 25y 30 años _____

31 o más años _____

Pregunta 2: ¿Has utilizado estudios de grabación?(Marca con una X)

SI _____

NO _____

Pregunta 4: ¿Cuántas horas al mes en promedio utilizas estudios de grabación? (Marca con una X)

Menos de 10 _____

Entre 11 y 20 _____

Entre 21 y 30 _____

Más de 30 _____

Pregunta 5: Enumera de más a menos importante los atributos que tu valoras dentro de un estudio.

Espacio físico	
Capacidad del sonidista	
Prestigio del sonidista	
Relación con el sonidista	
Prestigio del estudio	
Precio	
Instrumentos	
Micrófonos	
Monitores	
Plataforma (como Pro tolos, Nuendo, etc.)	
Procesadores (efectos, pre-amplificadores, compresores, etc.)	
Mobiliario (como sillones, sofás, sillas, etc.)	

Pregunta 6: Marca con una cruz la nota que mejor evalúa en promedio los siguientes atributos de los estudios que **has ocupado**.
En cuanto a la comodidad

Por tamaño:

Muy pequeños 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy grandes.

Por estética:

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

En cuanto al sonido

Equipamiento en sonido:

Baja 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Alta.

Sonidista:

Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Bueno.

Pregunta 7: Marca con una cruz la nota que mejor evalúa en promedio los siguientes atributos de un estudio que considerarías ideal.

En cuanto a la comodidad

Por tamaño:

Muy pequeños 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy grandes.

Por estética:

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

En cuanto al sonido

Equipamiento en sonido:

Baja 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Alta.

Sonidista:

Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Bueno.

Pregunta 8: ¿Qué estudios conoces o recuerdas en este minuto?

Pregunta 9: Si has utilizado estudios cuanto has pagado en promedio por hora (Marca con una X):

0 – 4000	
4001 – 6000	
6001 – 8000	
10001 – 12000	
12001 – 14000	
14001 – 16000	
16001 - 18000	
18001 - 20000	
Más de 20000	

Pregunta 10: ¿Qué nota le darías en los siguientes atributos a los estudios que utilizas o has utilizado?

NOTA	1	2	3	4	5	6	7
Diseño (Estética)							
Precios bajos							
Tamaño							
Calidad de los equipos.							
Sonidista							
Ubicación							
Profesionalidad (Puntualidad, cumplimiento de plazos, etc.)							
Prestigio							

Pregunta 11: ¿Qué nota demandarías en los siguientes atributos a un estudio que considerarías ideal?

NOTA	1	2	3	4	5	6	7
Diseño (Estética)							
Precios bajos							
Tamaño							
Calidad de los equipos.							
Sonidista							
Ubicación							
Profesionalidad (Puntualidad, cumplimiento de plazos, etc.)							
Prestigio							

Pregunta 10: ¿Cuántas Horas crees que necesitas para grabar tu disco en el Estudio ideal?

Pregunta 11: ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por grabar la totalidad de tu disco en el estudio ideal?

Pregunta 12: Si pagaras por hora, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar en el estudio ideal?

0 – 4000	
4001 – 6000	
6001 – 8000	
10001 – 12000	
12001 – 14000	
14001 – 16000	
16001 - 18000	
18001 - 20000	
Más de 20000	

EN CUANTO A LAS SALAS DE ENSAYOS:

Pregunta 13: ¿Has utilizado salas de ensayo?(Marca con una X)

SI _____

NO _____

Pregunta 14: ¿Cuándo fue la última vez que ocupaste una sala de ensayo?
(Marca con una X)

Antes _____

El Año pasado _____

El Mes pasado _____

La semana Pasada _____

Pregunta 15: ¿Cuántas horas al mes en promedio utilizas salas de ensayo?
(Marca con una X)

- Menos de 4 _____
- Entre 5 y 8 _____
- Entre 9 y 12 _____
- Más de 13 _____

Pregunta 16: Marca con una cruz la nota que mejor evalúa en promedio los siguientes atributos de las salas de ensayo que **has ocupado**.

En cuanto a la comodidad

1.- Por tamaño:

Muy pequeñas 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy grandes.

2.- Por estética:

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

3.- Mobiliario:

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

4.- Ubicación (implica: accesos, disponibilidad de transporte público, estacionamientos, etc.)

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

5.- En cuanto al sonido

6.- Potencia del sonido:

Baja potencia 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Alta potencia.

7.- Definición del sonido:

Baja definición 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Alta definición.

En cuanto a los precios:

8.- Precios bajos

Caro 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Buen precio.

En cuanto al servicio

9.- Profesionalidad técnica.

Mala 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Buena.

10.- Puntualidad.

Mala 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Buena.

11.- Cantidad de servicios anexos (arriendo de equipos extras, servicio de cafetería).

Pocos 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Hartos.

Pregunta 17: Marca con una cruz la nota que mejor evalúa en promedio los siguientes atributos de la sala de ensayo que considerarías **ideal** En cuanto a la comodidad

En cuanto a la comodidad

1.- Por tamaño:

Muy pequeñas 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy grandes.

2.- Por estética:

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

3.- Mobiliario:

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

4.- Ubicación (implica: accesos, disponibilidad de transporte público, estacionamientos, etc.)

Muy desagradables 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Muy agradables.

En cuanto al sonido

5.- Potencia del sonido:

Baja potencia 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Alta potencia.

6.- Definición del sonido:

Baja definición 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Alta definición.

En cuanto a los precios:

7.- Precios bajos

Caro 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Buen precio.

En cuanto al servicio

8.- Profesionalidad técnica.

Mala 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Buena.

9.- Puntualidad.

Mala 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Buena.

10.- Cantidad de servicios anexos (arriendo de equipos extras, servicio de cafetería).

Pocos 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Hartos.

Pregunta 18: Enumera de más a menos importante los atributos que tu valoras dentro de una sala de ensayos.

ATRIBUTOS	Orden
Servicios Adicionales	
Estética	
Ubicación	
Potencia del sonido	
Tamaño	
Definición del sonido	
Puntualidad	
Precio	
Profesionalismo técnico	
Mobiliario	

Pregunta 19: Marca una X la alternativa que más se acerque a tu respuesta para los siguientes rangos de precios que has pagado en promedio por hora de ensayo.

0 – 2000	
2001 - 4000	
4001 – 6000	
6001 – 8000	
8001 - 10000	
10001 – 12000	
12001 – 14000	
14001 – 16000	
16001 - 18000	
18001 - 20000	
Más de 20000	

Pregunta 20: ¿Qué salas de ensayos conoces o recuerdas en este minuto?

Pregunta 21: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por hora en una sala de ensayo que posea todas las características que tú necesitas, es decir, la sala de ensayo ideal? Marca con una X.

0 – 2000	
2001 - 4000	
4001 – 6000	
6001 – 8000	
8001 - 10000	
10001 – 12000	
12001 – 14000	
14001 – 16000	
16001 - 18000	
18001 - 20000	
Más de 20000	

Pregunta 22: ¿En qué comuna o comunas sería ideal que se encontrara la sala de ensayo y estudio de grabación ideal?

Datos Personales.

Nombre: _____

E-mail: _____

Comuna: _____

ANEXO 2. CV EQUIPO EMPRENDEDOR.

Roberto Andrés Rojas Campos:

Pucará5530, Ñuñoa – Santiago de Chile. • 056-9-82232442 •
roberto@2808Studios.com

METAS PROFESIONALES

- Emprender.
- Éxito empresarial.
- Aportar mi visión y capacidad de anticipación en cuanto a innovación y uso de las tecnologías, para el desarrollo de mi compañía y del País.

IDIOMAS Y FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Inglés: Nivel Medio-Alto (TOEFL Aprobado).
- Español: Idioma Nativo.
- Italiano: Básico.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Educación Secundaria

Escuela de Economía y Negocios - Universidad de Chile• 1999 - 2004

- Ingeniería en Información y Control de Gestión.
- Contador Auditor

Escuela de Economía y Negocios - Universidad de Chile• 2006 -

- Ingeniería Comercial

- Director departamento de Proyectos y Tecnología Centro de Estudiantes.
- Presidente Centro de Estudiantes.
- Miembro titular selección de Vóleybol Universidad de Chile.

Educación Primaria

Instituto Alonso de Ercilla • 1998

- Premio Espíritu Marista.
- Cuadro de Honor siete años consecutivos.
- Deportista Destacado, preselección nacional de Vóleybol
- Creador escuela de teatro IAE.

EXPERIENCIA

Diseñador Web • JLine Design – 2000

- Encargado Proyectos
- Director de Arte

Administrador General • Banco de Horas (TheTime Bank, UK) – 2002

- Proyecto en conjunto con Economistas Universidad de Chile, para su implementación en nuestro país.
- <http://www.timebank.org.uk/>

Relator • Fundación GESTA – 2003

- Relator Curso de Entrenamiento de Líderes.
- Relator Técnicas de Trabajo en equipo y logro de objetivos organizacionales.
- La Serena, Limache, Quillota, Santiago.

Presidente • Centro de Estudiantes – 2004

- Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Miembro Consejo de Facultad
- Análisis financiero y presupuestarios
- Análisis e implementación de estrategias de Marketing y posicionamiento de las carreras de Ingeniería en Información y Contador Auditor.

Director • Dinamo Producciones – 2006

- Evaluación de Proyectos.
- Elaboración de Presupuestos.
- Negociaciones.
- Producción y logística, directa e inversa.

OTROS

- Premio Nacional de nueva poesía – Octubre 1999.
- Socio fundador, “Dinamo Producciones”.
- Socio fundador, “Big Producers”.
- Deportes: Snowboard, Tenis, Vóleibol.
- Miembro equipo de coordinación nacional, movimiento MarCha (Pastoral Marista).

Felipe Andrés García González:



**NOMBRE: FELIPE ANDRÉS GARCÍA
GONZÁLEZ**

*Dirección: Av. Paul Harris 940 Depto. S-202, Las Condes
Santiago, Chile
Tel.:09-8956507
e-mail: pipe.garcia.g@gmail.com*

EDUCACION

UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

- Marzo del 2002: Ingreso a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a la carrera de Ingeniería Comercial.
- Tesis sobre la Industria de la Música en Chile.
- Junio 2008: Egreso de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, de la carrera de Ingeniería Comercial.

COLEGIO SAINT GABRIEL'S SCHOOL

- 1988 Ingreso a Enseñanza Pre-Básica.
- 2001 Egreso de Enseñanza Media.

METAS PROFESIONALES

- Crear un valor agregado como profesional en la empresa, para así ser un recurso no solo rentable sino también necesario.
 - Ser parte de equipos emprendedores de nuevos proyectos para la empresa.
-

Información adicional

DATOS PERSONALES:

- Nacionalidad: Chilena
- Fecha de Nacimiento: 2 de Mayo de 1983.
- Rut: 15.635726-K.

IDIOMAS

- Inglés Avanzado.

MANEJO COMPUTACIONAL

- Microsoft Windows.
- Microsoft Office.
- SPSS.
- Conocimientos básicos de Hardware.
- FireFox e Internet Explorer.
- Editores de Audio: ProTools, Nuendo y Sonar.
- Hardware de Audio: Digidesign, M-Audio, Focusrite, etc.

OTRAS ACTIVIDADES

- Académicas: Ayudante de Finanzas Corporativas Universidad Santo Tomás años 2007 y 2008.
- Deportivas: Selección de Rugby Facultad Economía y Negocios.
- Musicales:
 - Participación como productor musical, ejecutivo y músico de sesión en diversos proyectos.
 - Experiencia en estudios de grabación en Santiago y en Córdoba.
 - Estudios de Música particulares desde 1997 en Batería, Sonido, Bajo, Guitarra, Teoría y Composición.

DISTINCIONES

- Campeón de Olimpiadas de Ingeniería Comercial 2006 con la Selección de Rugby Facultad Economía y Negocios.
- Participación en Torneo universitario de Rugby Montevideo 2007 con la selección de Rugby Facultad Economía y Negocios.

ANEXO 3. IMÁGENES ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.





WOW - Tu Portal de Música - Tea Time en Blondie y Nueva York - Windows Internet Explorer

http://www.wow.cl/pronkus_wow/site/artic/20080625/pags/20080625130106.html

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

WOW - Tu Portal de Músi... X

música en vivo

» Artistas » Tea Time » En Vivo

comentario Si quieres ponerle nota, ingresa aquí

0,0 0 votos

Tea Time en Blondie y Nueva York

El ex músico de Los Tetas lanzará su nuevo video junto a Louisville Sluggah y luego viajará a Estados Unidos para presentarse en NY.

Llegó la hora de Tea Time ...

Mientras espera el lanzamiento de su primer disco solista, el que debería salir durante agosto, el MC que se hizo conocido en los 90's por su trabajo en el grupo Los Tetas ya tiene importantes presentaciones para mostrar su música.

Esta jueves 26 de

Habbo Madball 2008
¡A por ellos!

clip & click

Otras noticias

- Tea Time: Barrio
- Llegó la hora de Tea Time

Más

- Biografía de Juanafé
- Discografía de Juanafé
- Prepárate para bailar con Juanafé
- Weezer: Pork and Beans
- Donde no paraste de opinar
- Sinergia te invita a calentar el cuerpo
- YouTube: New Found Glory + Paramore / Korn + Chino Moreno / Michael Jackson + iSync (Justin Timberlake)
- Daddy Yankee: Ella Me Levantó
- Bizzy Bone: Nobody Can Stop Me

» ver más

Inicio WOW - Tu Portal de ... Internet 100% ES Búsqueda en el escritorio 14:32

WOW - Tu Portal de Música - Tea Time en Blondie y Nueva York - Windows Internet Explorer

http://www.wow.cl/prontus_wow/site/artic/20080625/pags/20080625130106.html

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

WOW - Tu Portal de Música



Mientras esperas el lanzamiento de su primer disco solista, el que debería salir durante agosto, el MC que se hizo conocido en los 90's por su trabajo en el grupo Los Tetas va a hacer importantes presentaciones para mostrar su música.

Este **Jueves 26 de junio**, a las **23:00 horas**, lanzará oficialmente el videoclip "Barrio", el primer single de su próximo álbum. La presentación se realizará en la discoteca **Blondie** (Alameda 2879, Santiago) y contará con la participación especial del estadounidense **Louieville Sluggah** (O.G.C. / BootCamp Clik), quien aprovechará de lanzar su video "Look Into My Eyez", el que fue grabado en Santiago. Las entradas están a la venta a través del sistema **FeriaTicket** (Feria del Disco y Tiendas Paris) a \$ **3.850**.

Para Camilo Castaldi, el nombre que se esconde tras la sigla Tea Time, esta será una excelente oportunidad para prepararse para los próximos meses, en los que seguramente contará con varias presentaciones. Una de ellas acaba de ser confirmada y la llevará a cabo ni más ni menos que en **Nueva York**, Estados Unidos.

Entre el **8 y 12 de julio** se realizará en la Gran Maizana la novena edición del **LAMC** (Latin Alternative Music Conference), donde también participarán los músicos nacionales Gonzalo Zaher (Rock), Francisca Valenzuela (pop), Dj Bitman (Fusión electrónica) y Dj Raffi (electro pop), además de artistas como Micaela, Brazilian Girls, Emmanuel Horvilleur, Juleta Velazquez y Pastina Nosh.

Por si no conoces a Louieville Sluggah, aquí te dejamos unas imágenes que grabó en Santiago para su nuevo videoclip:



Discografía de Juanafé

- Prepárate para bailar con Juanafé
- Weezer: Pork and Beans
- Donde no paraste de opinar
- Sinergia te invita a calentar el cuerpo
- YouTube: New Found Glory + Paramore / Korn + Chino Floreno / Michael Jackson + NSync (Justin Timberlake)
- Daddy Yankee: Ella Me Levantó
- Bizzy Bone: Nobody Can Stop Me

» ver más



Inicio WOW - Tu Portal de ... Internet Explorer no ... Adobe Fireworks CS3 ... Internet 100% 14:42




www.2808studios.com

2808Studios
Artist & Management

teatime@2808studios.com
(56-9)98956507 // (56-9)82232442



Macromedia Flash Player 6

Archivo Ver Controlar Ayuda



Short Biography

Discography

TO CONTACT TEATIME

teatime@2808studios.com
 (56.9)19.8956507
 (56.9)8.2232442

2808studios.com Artist&Management

Inicio Gmail: correo electr... Macromedia Flash Pla... Adobe Fireworks CS3... Búsqueda en el escrit... 22:42

Macromedia Flash Player 6

Archivo Ver Controlar Ayuda



Short Biography

goback

At the end of 2010, Tea Time enters the studio along-side the German producer Atom Heart for the recording of the LP XXX (Rather Interesting 2000), released in the European and Northamerican market.

In 2003 Los Tetas move to México to record Tomala (Sones del Mexside / Universal 2003) which is edited in USA , México, and Chile . Thanks to the hit I like they play in venues all over Latin America such as : Vivo Latina (México- D.F.), Rock al Parque (Bogotá Colombia), Festival Quilmes (Paraguay) and other shows in the USA , consolidating themselves as one of the top Latin American bands .

Soon afterwards Los Tetas separate , marking the beginning of Tea Time 's solo career.

During his stay in the United States he participates at various shows alongside artists such as : Tego Calderon , Julio Voltio , Pitbull , Ivy Queen , Wisin and Yandel as well as shows in Chile with : Afu-Ra , Red Hot Chili Peppers , Cypress Hill , Lenny Kravitz , M. Manson , Control Machete , Los Pericos , Los Fabulosos Cadillacs , Los Divididos , amongst others.

He also collaborated on other artist 's recordings : Paulina Rubio 's Pau-latina (Universal 2002) , Gustavo Cerati 's Bacanada (Universal 2004) , Dan Abujov 's Die hotel a hotel (Machete / Universal 2005) as well as the mega-selling Pal Mundo (Machete / Universal 2005) of the reggaeton duo Wisin and Yandel which has sold over 3 million units on which he appears on the hip-hop remix of the No. 1 Billboard hit Rakata .

During 2006 (In Los Angeles , Cali.) he records a song for Sugar Free as well as another song for Mopreme Shakur 's album (Tupac Shakur 's brother).

Camilo Castoldi arrived to live in Chile in 1990 from Germany , already influenced by the surging hip-hop scene that was consolidated in Europe.

Within a few years he becomes part of los tetos , obtaining a gold album for the sales of their debut album Mama Funk (EMI 1995) . The band also earns the APES award in the category of revelation of the year . Songs like Corazon de Sando , La risa del Diablo , and Hormigas Planas become popular hits achieving a high relation on Chilean radio stations as well as Latin American MTV.

Their Funky sound combined with rhymes and DJ scratches takes them through diverse scenarios along all of Chile , while the single Cha Cha Cha (EMI 1996) positions itself at the top of chilean rankings.

They would then take refuge in Melipilla , on the outskirts of the capital (Santiago) , to concentrate on what would be their second LP La Medicina (EMI 1997) which demonstrated more maturity and a better sound. Prominent songs from this production are La calma and La Medicina.

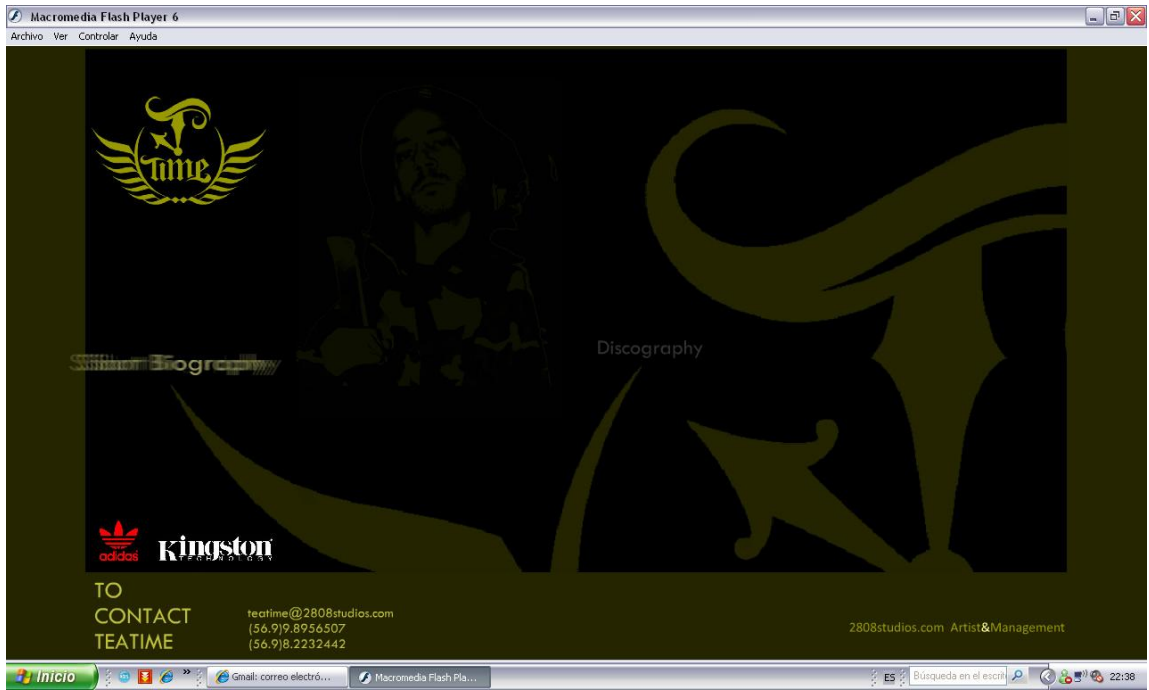
They then travel to New York & Los Angeles , to work on what would become Independiente (1999) which was later re-edited and published in Chile the following year.

TO CONTACT TEATIME

teatime@2808studios.com
 (56.9)19.8956507
 (56.9)8.2232442

2808studios.com Artist&Management

Inicio Gmail: correo electr... Macromedia Flash Pla... Adobe Fireworks CS3... Búsqueda en el escrit... 22:41



ANEXO 4. VENTAS GLOBALES DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA.

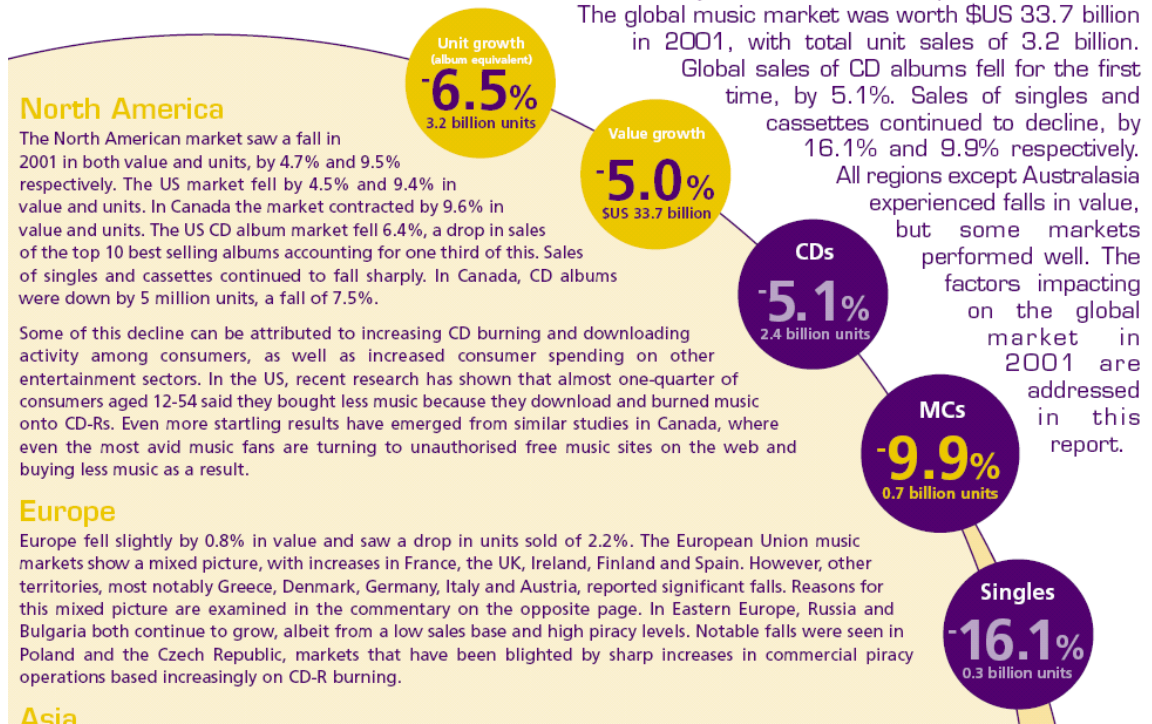


Recorded Music Sales 2007 (physical, digital & performance rights revenues)

	Trade values 2007				Market Split			Retail Values 2007		
	US\$ (m)	Local currency (m)		% change	Physical	Digital	Perf. Rights	US\$ (m)	Local currency (m)	
1 USA	6,059	USD	6,059	-9%	75%	24%	0%	10,394	USD	10,394
2 Japan	3,577	JPY	421,152	0%	82%	16%	2%	4,897	JPY	576,608
3 UK	2,042	GBP	1,021	-13%	85%	8%	6%	2,976	GBP	1,488
4 Germany	1,564	EUR	1,142	-4%	89%	6%	5%	2,277	EUR	1,662
5 France	1,086	EUR	793	-17%	86%	7%	7%	1,609	EUR	1,175
6 Canada	496	CAD	531	-14%	85%	11%	4%	650	CAD	695
7 Australia	414	AUD	497	-10%	89%	8%	3%	619	AUD	743
8 Italy	365	EUR	266	-17%	87%	7%	6%	536	EUR	392
9 Spain	306	EUR	223	-20%	83%	8%	9%	423	EUR	309
10 Netherlands	281	EUR	205	-2%	81%	4%	15%	402	EUR	294
11 Russia	220	RUB	5,626	-2%	98%	2%	0%	426	RUB	10,885
12 Brazil	193	BRL	377	-25%	86%	8%	6%	276	BRL	537
13 Mexico	191	MXP	2,085	-19%	92%	8%	0%	304	MXP	3,318
14 Belgium	187	EUR	136	-1%	85%	6%	9%	249	EUR	182
15 Switzerland	178	CHF	214	-7%	94%	6%	0%	233	CHF	280
16 Austria	152	EUR	111	-1%	86%	6%	8%	293	EUR	214
17 South Africa	151	ZAR	1,067	2%	98%	2%	0%	243	ZAR	1,716
18 Sweden	150	SEK	1,014	-9%	85%	7%	9%	222	SEK	1,503
19 South Korea	144	KRW	133,667	-8%	39%	61%	0%	334	KRW	310,809
20 India	140	INR	5,787	12%	74%	17%	10%	213	INR	8,787
Other	1,510							2,345		
Total	19,405			-8%	82%	15%	3%	29,922		

Fuente: IFPI

2001



2000

REGIONAL SUMMARY

Region	Unit Growth	Value Growth	US\$ Value (billions)
World	-1.2%	-1.3%	36.9
North America	-4.8%	-1.8%	14.9
Europe	1.3%	1.4%	11.2
EU	1.5%	0.5%	10.1
Asia	1.2%	-4.4%	7.8
Asia excl. Japan	0.2%	-3.7%	1.3
Latin America	-3.3%	-1.0%	1.9
Australasia	1.9%	-4.2%	0.6
Middle East	-3.9%	-2.1%	0.3
Africa	0.0%	-3.7%	0.2

1999

FIGURES IN MILLIONS						World Sales 1999					
UNITS						RETAIL VALUE			ANNUAL GROWTH		
	Singles	LPs	MCs	CDs	M/InDisc	USD	Local Currency	Units	USD	Local Currency	
ASIA Continued											
Philippines*	0.01	-	9.1	3.0	-	59.4	PHP 2,323.7	7.6%	32.4%	26.6%	
Singapore	0.1	-	0.1	4.6	-	46.4	SGD 78.7	-6.3%	-13.7%	-12.6%	
South Korea*	0.03	-	19.2	20.6	-	247.1	SKW 293,709.8	28.3%	43.7%	21.9%	
Taiwan	1.2	-	6.1	28.6	-	306.8	TWD 9,886.8	-11.5%	-4.0%	-7.5%	
Thailand	-	-	42.9	4.8	-	125.5	THB 4,749.3	-1.0%	9.5%	0.2%	
TOTAL	129.7	8.2	378.0	360.9	0.2	7,824.2					
LATIN AMERICA											
Argentina	-	-	5.5	17.3	-	270.4	ARP 270.2	-9.4%	-12.1%	-12.1%	
Bolivia*	0.001	0.001	0.2	0.3	-	4.6	BOB 26.7	-	-	-	
Brazil	0.2	-	0.03	96.9	-	668.4	RRC 1,213.0	-7.9%	-43.0%	-10.8%	
Chile	0.01	-	3.4	4.8	-	76.2	CLP 38,748.9	-8.8%	-10.2%	-0.7%	
Colombia*	0.03	0.1	1.3	12.5	-	130.8	COP 229,798.3	-14.1%	-17.9%	1.1%	
Central America	0.02	-	1.1	3.0	-	44.6	USD 44.6	4.2%	-5.3%	-5.3%	
Ecuador	-	-	0.03	0.6	-	5.6	ECS 65,910.8	-45.4%	-61.4%	-	
Mexico	0.5	0.1	19.7	52.9	-	626.0	MXP 5,985.0	1.2%	15.2%	20.6%	
Paraguay	-	-	0.2	0.3	-	4.6	PYG 14,367.1	-10.7%	-29.6%	-20.3%	
Peru	0.001	-	0.3	1.3	-	14.8	PEN 50.1	7.3%	-14.1%	-0.8%	
Uruguay*	-	-	0.1	0.7	-	16.1	UYP 183.1	-24.1%	-	-	
Venezuela	0.01	-	0.2	4.2	-	52.9	VEB 32,021.7	-31.2%	-44.8%	-39.0%	
TOTAL	0.8	0.2	32.0	194.9	-	1,915.1					

Fuente: IFPI

US – Digital sales grow

Source: RIAA

Digital music formats again demonstrated growth in 2006, with 586m digital singles downloaded in 2006, representing a 60% increase, and 28m albums downloaded, a 103% increase. Revenues from various mobile formats grew 84% to \$775m and subscription service revenues were \$206m, a 38% increase versus the prior year. The growth in digital revenues partially compensated for the decline in physical sales.

The overall retail value of the US record industry was \$11.5 billion in 2006, a 6.2% decline compared to 2005. There were 615m CDs shipped, a 12.8% drop from the previous year.

2006 TOP TEN SELLING ALBUMS

	Title/Artist	Units Sold
1	<u>Soundtrack/</u> High School Musical	3,719,071

Source: Nielsen SoundScan, point-of-purchase sales of recorded music product for the 52-week period January 2 through December 31, 2006.

UK artists' sales hit 10 year high

Source: BPI

<http://www.bpi.co.uk/stats>

- UK acts claimed a 61.9% share of best selling albums in 2006
- Domestic UK album market topped 150m sales for the 4th year running, representing the most successful year for British talent for at least a decade
- Snow Patrol top end of year chart (1.5m units)
- 14 UK debut albums reach top 100
- Digital accounted for 79% of singles sales
- The digital albums market saw 2.2m units sold between April and December 2006; digital sales now comprise 1.4% of the overall album market

Fuente IFPI

BIBLIOGRAFÍA.

Libros e Investigaciones.

- Wheelen, Hunger and Oliva “Administración Estratégica y Política de Negocios”. Décima Edición - Prentice Hall.
- Celhay P. 2006. “Análisis Económico de la Industria Discográfica”. Tesis Universidad de Chile.
- Rafael Alcaraz Rodríguez “El emprendedor de éxito, Guía de Planes de Negocios”, Segunda Edición – Mc. Graw-Hill 2001.
- Sapag N. y Sapag R. “Preparación y evaluación de proyectos”. Mc. Graw-Hill, Cuarta Edición, 2000.
- Rodrigo Varela “Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas”, Segunda Edición – Prentice Hall 2001.
- Rafael Alcaraz Rodríguez “El emprendedor de éxito, Guía de Planes de Negocios”, Segunda Edición – Mc. Graw-Hill 2001.
- Lehmann, Donald and Winer, Russell. “Analysis for Marketing Planning”, Fifth Edition, Mc. Graw-Hill 2002.
- Burk, Marian. “El Plan de Marketing”, Prentice Hall 2004.
- Andersen, B., Z. Kozul-Wright and R. Kozul-Wright, 2000. “Copyrights, Competition and Development: The Case of the Music Industry”. Geneva, UNCTAD Discussion Paper 145.
- Alexander, P, 1994. “Entry Barriers, Release Behavior, and Multi-Product Firms in the Music Recording Industry”. Review of Industrial Organization, Vol. 9, 85-98.

Sitios Web.

- <http://www.ifpi.org>
- <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2008-summary.pdf>
- Anderson C. 2006. http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail_pr.html
- <http://www.capitolrecords.com>
- <http://www.epicrecords.com>
- <http://www.interscope.com>
- <http://www.mixonline.com>
- <http://www.feriadeldisco.cl>
- <http://www.wow.cl>
- <http://www.santuariosonico.cl>
- <http://www.audiomusica.com>
- <http://www.itunes.com>
- <http://www.apple.com>
- <http://www.rhapsody.com>
- <http://www.amazon.com>
- <http://www.scd.cl>