



# **“ACADEMIA TECNOLÓGICA MUSICAL”**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Felipe Andre González Busch  
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, julio 2016**

## Índice

<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>1</b>
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b>	<b>5</b>
A. VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES (PEST)	5
B. VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECÍFICAS A NIVEL NACIONAL (5 FUERZAS DE PORTER)	6
C. ANÁLISIS FODA	12
D. OPCIONES ESTRATÉGICAS	12
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>13</b>
A. MODELO DE NEGOCIOS	13
B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
C. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	14
D. PLAN DE ESCALAMIENTO	15
E. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD	16
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b>	<b>18</b>
A. OBJETIVOS DEL MARKETING	18
B. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	18
C. ESTRATEGIA DE SERVICIO	19
D. ESTRATEGIA DE PRECIO	21
E. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	22
F. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	22
G. ESTRATEGIA COMERCIAL	24
H. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	26
I. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	29
<b>V. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>32</b>
A. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	32
B. DOTACIÓN	32
C. FLUJO DE OPERACIONES	36
D. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	38
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO</b>	<b>39</b>
A. EQUIPO GESTOR	39
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
C. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	40
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b>	<b>41</b>
A. TABLA DE SUPUESTOS	41
B. ESTIMACIÓN DE INGRESOS	42
C. PLAN DE INVERSIÓN	44
D. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERACIONALES BRUTOS AÑO 2017	46
E. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERACIONALES BRUTOS AÑO 2018	47
F. CAPITAL DE TRABAJO	48
G. E.E.R.R. PROYECTADOS	49
H. TASA DE DESCUENTO	50
I. VALOR RESIDUAL	50
J. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS	51

K.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	52
L.	BALANCE PROYECTADO	53
M.	RAZONES FINANCIERAS	54
N.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	55
O.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	56
<b>VIII.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS</b>	<b>57</b>
<b>IX.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>
<b>X.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>59</b>
<b>XI.</b>	<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>60</b>
<b>XII.</b>	<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>60</b>
<b>XIII.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>63</b>
A.	VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES (PEST)	64
B.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	73
C.	POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDAD DE LA EMPRESA	79
D.	ENTREVISTAS	80
E.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	87
F.	MAXIMIZACIÓN AÑO 2017	98
G.	MAXIMIZACIÓN AÑO 2018	101
H.	DETALLE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO INICIAL Y RE-INVERSIÓN	104
I.	DEPRECIACIÓN TABLA SII	106
J.	CALCULO TASA DE DESCUENTO	107
K.	ESTADO DE RESULTADO AÑO 2022	109
L.	CALCULO TASA PARA DESCONTAR LA PERPETUIDAD	110
M.	MATRIZ DE RIESGO	111

## I. Oportunidad de negocio

La industria musical chilena se encuentra en franco declive. Luego de la abrupta caída de las ventas, producto de la piratería digital, no se ha logrado establecer una nueva forma de comercialización adecuada para la industria, llevando a los profesionales de ésta, a un claro deterioro de sus ingresos.

Esto contrasta radicalmente con el alza sostenida en la cantidad demandada de clases particulares, que en muchas Comunas del país se ha experimentado, tanto en el área Artístico/Musical, como en el área Audio/Visual.

Esta imperfección en el mercado, abre una brecha, la cual, genera una oportunidad de negocio al cruzar las necesidades de Capacitación y Entretenimiento, con la disponibilidad de talento humano altamente capacitado en el área.

Una Academia de Música, permite satisfacer estas necesidades, al aprovechar el insipiente interés que las nuevas tecnologías aplicadas al rubro generan.

El número de participantes en la industria de Educación Extraescolar en Chile es de 849 competidores, con ventas anuales de UF 2.336.381 para el año 2014, según fuentes de impuestos internos, de las cuales 99 corresponden a Academias o Escuelas de Música. Por su parte, el número de participantes en la industria de Educación a distancia en Chile es de 672 competidores, con ventas anuales de 1.736.427 UF según fuentes de Impuestos Internos.

La estructura de mercado es del tipo "Competencia Monopolística", es decir, existen muchos compradores y vendedores, pero estos últimos tienen la capacidad limitada de diferenciarse y cobrar precios diferenciados. Además, se puede deducir que la demanda por servicios tiene un comportamiento elástico, siendo sensible a los cambios de precios por parte de los ofertantes y, además, existen bajas barreras de entrada y salida del mercado.

Los principales factores de diferenciación en la industria son:

- Disponibilidad: En el mercado, de forma tradicional, el factor ubicación a determinado una parte importante de la diferenciación, ya que es un servicio secundario y complementario

a estudios tradicionales y/o actividades laborales. El consumidor, por lo general, no está dispuesto a viajar grandes distancias para acceder a una oferta concreta.

- **Imagen de Marca:** La imagen de marca es un factor de diferenciación muy impórtate en la industria, la cual depende principalmente del reconocimiento de Marca (Top of Mind) y de poseer una imagen corporativa que aboque calidad, seriedad e innovación.
- **Calidad:** Los principales componentes de la Calidad percibida por el consumidor son; contar con artistas renombrados trabajando en la organización y la tecnología aplicada a la prestación de servicios.

**Tecnología aplicada:**

En la actualidad las tecnologías aplicadas a las artes Audio/Visuales y las tecnologías de comunicación, brindan las herramientas para el desarrollo de una nueva realidad, la tecnología de Realidad Virtual.

Esta, en la actualidad, ya se encuentra disponible y generando expectativas crecientes en el consumidor. Según la empresa consultora Gartner, esta tecnología está entrando en la “pendiente de Iluminación”, la cual, según el modelo de Hype Cycle Tecnológico, es la etapa

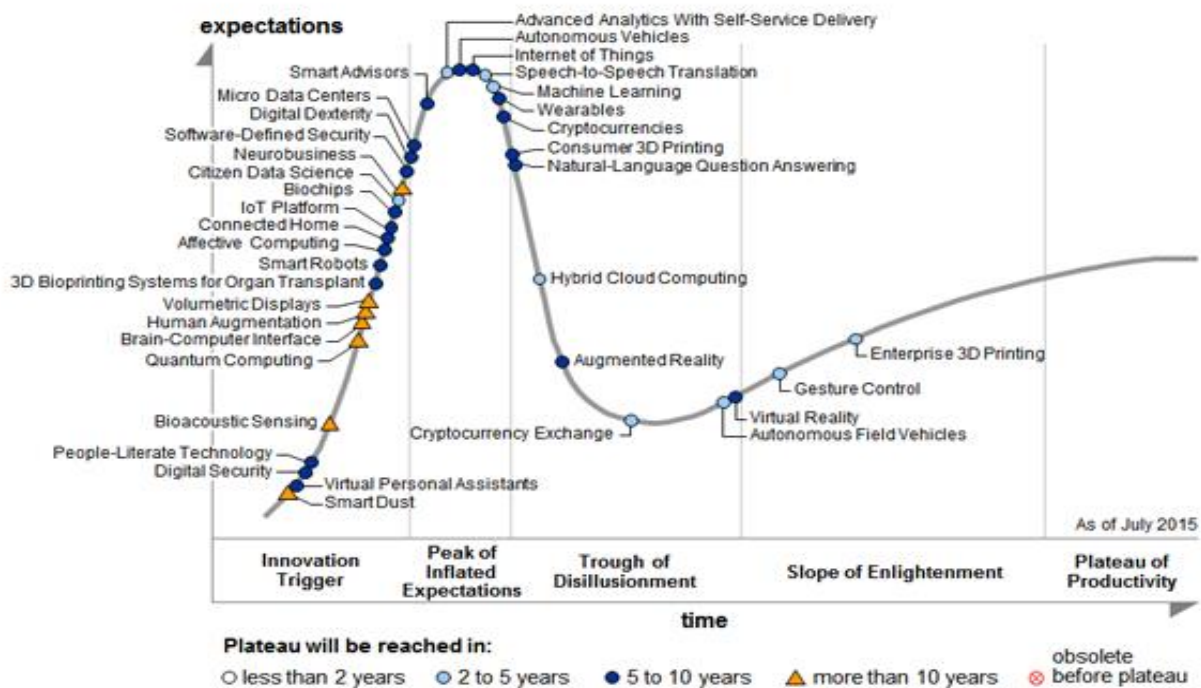


ILUSTRACIÓN. 1. HYPE CYCLE TECNOLÓGICO

predecesora de la fase de masificación productiva, etapa que debería alcanzar en un periodo de 5 a 10 años.

Por otro lado, desde la perspectiva de la universidad de Minnesota, la cual publica de manera constante su propio Hype Cycle enfocado a las tecnologías educativas, la realidad virtual ya está situadas en la “pendiente de Iluminación” y debería alcanzar la fase de masificación productiva, en un periodo de 2 a 5 años.

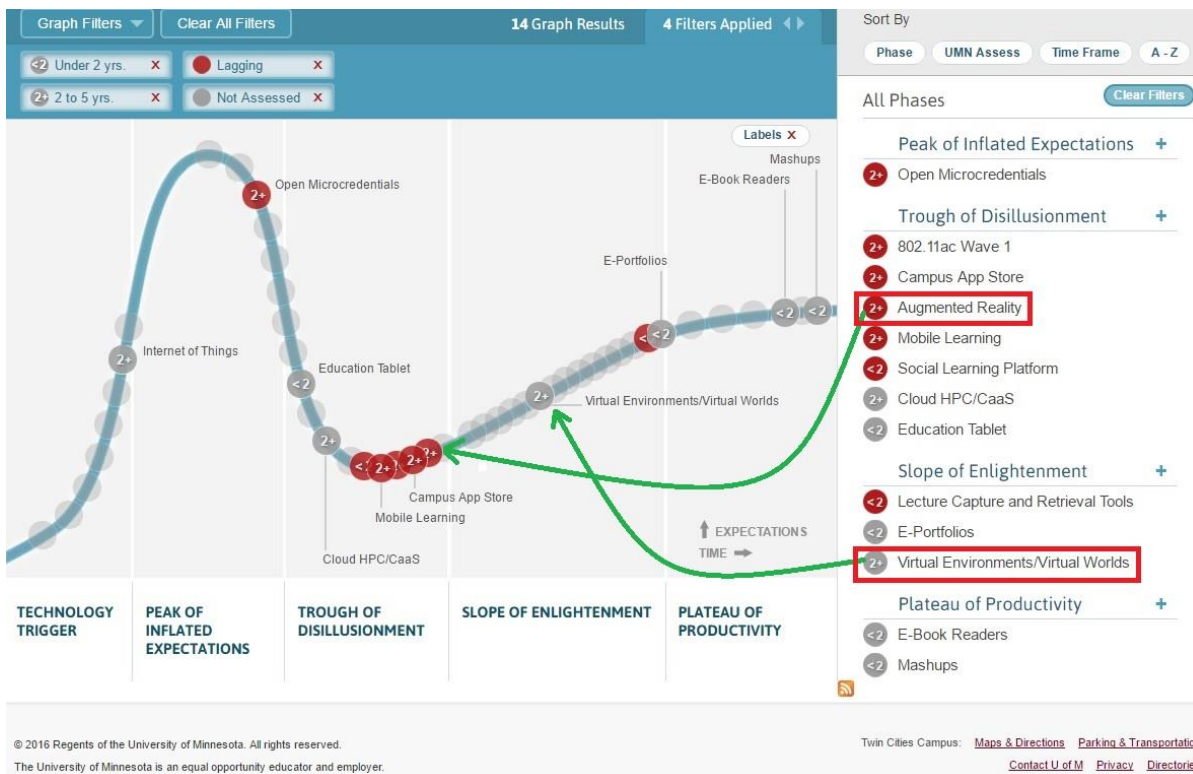


ILUSTRACIÓN. 2. HYPE CYCLE EDUCACIONAL

Por lo tanto, al ser pioneros en la aplicación de esta nueva tecnología a la industria de la educación extraescolar, en el ámbito Musical y Audio/Visual, se logra impactar de forma directa, los tres factores que inciden en la diferenciación desde la perspectiva del consumidor, generando un nuevo ciclo de vida en la prestación de servicios, producto de la innovación tecnológica.

A partir de este escenario, nace “Academia Tecnológica Musical”, proyecto con el cual se esperan beneficios de 7.573 UF, mediante la entrega de un servicio de capacitación entretenido, de calidad, actual y acorde a los requerimientos multidisciplinares del mercado. Esto, mediante la implantación de componentes tecnológicos, como una plataforma virtual,

con videos en 360 grados y audio Holofónico, los cuales, combinados con un sistema VR Box, permiten una inmersión completa en un mundo de realidad virtual.

Dentro de la gama de servicios virtuales que se prestarán, se encuentran las Tutorías personalizadas, con un enfoque multidisciplinario y de carácter Teórico/Practico en diversas áreas como; Interpretación musical, Teoría Musical, Canto, Grabación de Audio y Edición de Video.

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

### a. Variables Circundantes Generales (PEST)

A continuación, se pueden observar los resultados del análisis de Variables Circundantes Generales (Ver anexos para mayor detalle).

TABLA. 1. PEST

Políticas	Económico
<ul style="list-style-type: none"> <li>El emprendimiento y la educación, son temas prioritarios en la agenda Administrativa.</li> <li>Continúa publicación de estudios de apoyo para promover la innovación y emprendimiento en áreas relacionadas a la cultura.</li> </ul> <p><b>Este tipo de políticas podrían representar una Oportunidad para el desarrollo de negocios Culturales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajas proyecciones de crecimiento (Reducción del 3,3% al 2,4% según Banco Mundial)</li> <li>Pesimismo en las expectativas del consumidor</li> </ul> <p><b>La actual situación económica a nivel macro representa una potencial amenaza.</b></p>
Socio Cultural	Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>La sociedad, en su conjunto, estimula la asistencia de jóvenes y niños a actividades de carácter extra programáticas.</li> </ul> <p><b>La disposición Social podría representar una Oportunidad para el desarrollo de negocios Culturales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creciente importación tecnológica y la creciente demanda de estos productos a nivel de consumidores</li> <li>En el año 2013, Chile fue calificado como el segundo país de Latinoamérica con mejor conexión y el 58.º Del mundo</li> </ul> <p><b>Esto facilita la implantación de modelos de comercialización masivos vía internet, generando una Oportunidad.</b></p>
Legales	Demográficas
<p>La actividad económica comprendida bajo el nombre “Educación Extraescolar” de S.I.I., puede ser ejercida por cualquier Personalidad Jurídica.</p> <p>Por su parte, la normativa si establece que para realizar actividades de capacitación SENCE, es necesaria la creación de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) mediante los requisitos normativos de la Ley 19.518 y la reglamentación SENCE.</p> <p><b>Esto representa una oportunidad al facilitar la creación de una organización que proporcione franquicia tributaria.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chile con 18.006.407 habitantes, proyecta una tasa de crecimiento total de su población de 10,39% para el año 2015 y una de 8,89% para el año 2020 (INE).</li> <li>Se observa una tendencia al envejecimiento de su población.</li> </ul> <p><b>Esto representa una oportunidad a corto y mediano plazo, pero una amenaza al largo plazo.</b></p>



## **b. Variables Circundantes Específicas a Nivel Nacional (5 Fuerzas de Porter)**

A continuación, se pueden observar los resultados del análisis de Variables Circundantes Específicas.

### **i. Rivalidad entre los competidores Actuales**

La industria en la cual se participa se define como; “Educación Extra escolar” y la información sobre dichas actividades económicas proporcionada por SII de Chile es la siguiente:

TABLA. 2. RUBRO/ACTIVIDAD ECONÓMICA

Rubro / Actividad Económica	N# de Empresas	Ventas (UF)
Enseñanza (total)	10.646	223.958.372
Educación extraescolar (escuela de conducción, música, modelaje, etc.)	849	2.336.381
Educación a distancia (internet, correspondencia, otras)	672	1.736.427
Servicios personales de educación	1.494	5.225.043

\*Estadísticas de Empresas por Rubro y Actividad Económica año 2014

Como se puede apreciar, el número de participantes en la industria de Educación Extraescolar a nivel nacional es de 849, con ventas anuales de UF 2.336.381 para el año 2014, de los cuales 99 corresponden a escuelas o academias de música.

#### **Actores destacados del mercado (Ver anexos para más detalle)**

La competencia a nivel de Escuelas de Música que ofrecen Capacitación y no Títulos Profesionales, se experimenta principalmente en la región metropolitana, en la cual se estima un mercado potencial actual de 36.915.

Los principales actores en este mercado son:

**Escuela Audiomúsica:** la demanda enfrentada por la Escuela Audiomúsica se estima en 1.296 Clientes Mensuales con un precio promedio de \$58.000.

**School of Rock:** La demanda enfrentada por School of Rock se estima en 300 Clientes Mensuales con un precio promedio de \$189.000.

**Valor promedio de mercado por tutorías presenciales \$60.000.**

**TABLA. 3. CAPACIDADES INHERENTES ACTUALES DE LA INDUSTRIA**

Capacidades	Activos	Procesos	Conocimientos	Relaciones
<b>Entendimiento del Mercado</b>	Estudios de Mercado Local y Global.  Sistemas de procesamiento de Información en tiempo real.	Actualización constante de estudios y análisis de mercado.  Levantamiento de información de las audiencias.  Segmentación del mercado.	Comportamiento del mercado.	Relaciones con los Stakeholders en general.
<b>Desarrollo de marca</b>	Marca, logos, jingle, cortinas Publicitarias y relacionados.	Procesos Creativos.  Planificación de Marketing corporativo.	Know How de la audiencia.	Agencias de publicidad.  Grupos Artísticos.  Comunidad.
<b>Manejo del Cliente</b>	Bases de datos y dependencias adecuadas para reuniones.	Proceso de levantamiento de requerimientos y Venta.	Conocimiento de las necesidades y expectativas del consumidor	Cliente y Stakeholders del cliente (Padres y Apoderados).
<b>Manejo de Audiencias</b>	Dependencias para el desarrollo de estrategias comunicacionales y generación de contenidos, para audiencias cautivas.	Desarrollo de estrategias comunicacionales y generación de contenidos, para audiencias cautivas.	Conocimiento de las expectativas de la Audiencia y las tendencias nacionales y globales.	Sociedad en general.  Grupos organizados.  Grupos de interés.
<b>Cobertura Disponibilidad</b>	Puntos de emisión Web.  Puntos de Emisión Digital.	Conversión de Programas Tradicionales en Programas On-Line.	Conocimiento técnico de las distintas disciplinas y procesos de conversión y distribución.	Agrupaciones locales y/o regionales.  Medios Globales.
<b>Absorción e integración Tecnológica</b>	Encargados de desarrollo e implementación tecnológico.	Proceso de aplicación de nuevas tecnologías al producto.	Conocimiento de las nuevas tecnologías, sus aplicaciones e integración.	Universidades.  Centros Técnicos.

TABLA. 4. BENCHMARKING HORARIOS

Horarios de Capacidad ociosa	
Organización	Horario de baja Demanda
Escuela Audiomúsica	Horario de 11:00 a 13:00 horas
School of Rock	Oferta excedida
Escuela de Música Toka	Horario de 13:00 a 15:00 horas
Academia Tecnológica Musical	Horario de 15:00 a 17:00 horas. (No atiende en la mañana)

\* Datos obtenidos mediante llamadas telefónicas e información disponible en la Web de las organizaciones.

#### Los principales factores de diferenciación en la industria:

- **Disponibilidad:** En el mercado, de forma tradicional, el factor ubicación a determinado una parte importante de la diferenciación, ya que es un servicio secundario y complementario a estudios tradicionales y/o actividades laborales. El consumidor, por lo general, no está dispuesto a viajar grandes distancias para acceder a una oferta concreta, además, la disponibilidad de diferentes opciones de pago está directamente relacionada.
- **Imagen de Marca:** La imagen de marca es un factor de diferenciación muy impórtate en la industria, la cual depende principalmente del reconocimiento de Marca (Top of Mind) y de poseer una imagen corporativa que aboque calidad, seriedad e innovación.
- **Calidad:** Los principales componentes de la Calidad percibida por el consumidor son; contar con artistas renombrados trabajando en la organización y la tecnología aplicada a la prestación de servicios.

TABLA. 5. MATRIZ COMPETITIVIDAD

Factores críticos de éxito	Ponderación	Audiomúsica		School of Rock	
		Nota	Resultado Ponderado	Nota	Resultado Ponderado
<b>Calidad</b>	<b><u>0.2</u></b>		<b><u>0.58</u></b>		<b><u>0.42</u></b>
Capital humano	0.5	3		2	
Coaching	0.1	2		3	
Tecnológico	0.4	3		2	
<b>Reconocimiento de Marca</b>	<b><u>0.2</u></b>		<b><u>0.6</u></b>		<b><u>0.52</u></b>
Diseño	0.4	3		2	
Publicidad	0.6	3		3	
<b>Localización</b>	<b><u>0.3</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>0.6</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>0.9</u></b>
<b>Estrategia Comercial</b>	<b><u>0.3</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>0.9</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>0.9</u></b>
<b>Resultado</b>		<b><u>2.68</u></b>		<b><u>2.74</u></b>	

(Escala de 1 a 3)

Esto establece un nivel de competitividad Media/Alta.

## ii. Competidores Potenciales

Existen diversos actores en el mercado que tienen potencial para entrar a competir, dada las bajas barreras de entrada, producto de una Escala Mínima Eficiente baja y una complementariedad de costos con las empresas comercializadoras de Instrumentos musicales y accesorios. **Esto establece una Amenaza de competidores potenciales Alta.**

## iii. Competidores sustitutos

Está compuesta principalmente por; Gimnasios, Artes Marciales, Scout y otras actividades de esparcimiento. **Su grado de sustitución es Media/Alta**, ya que atrae principalmente a aquellos clientes que aprecian el atributo Entretención más que el atributo Capacitación.

TABLA. 6. SUSTITUTOS

<b>Tipos de sustitutos</b>	Sustitutos imperfectos.
<b>Precio relativos producto sustituto</b>	Muy similares.
<b>Coste o facilidad de cambio del comprador</b>	Medio, ya que el riesgo percibido por el cliente para realizar una prueba es medio, principalmente porque implica involucramiento y tiempo.
<b>Propensión del comprador a sustituir</b>	Media.
<b>Nivel percibido de diferenciación del producto</b>	El nivel percibido de diferenciación es alto, principalmente por motivos de preferencias del consumidor que se relacionan directamente con su Estilo de Vida.
<b>Disponibilidad de sustitutos cercanos</b>	La disponibilidad de los sustitutos es Alta.

## iv. Poder de negociación de los Clientes.

Los clientes serán Individuos que quieran recibir Tutorías en áreas relacionadas a la interpretación musical, artes y tecnologías audio visuales. Por lo general son individuos de estrato socio económico alto, de una edad media o temprana (Jóvenes y Niños), en los cuales; a más temprana edad, mayor es el efecto influenciado de sus padres en cuanto a la selección de la actividad extra programática a realizada, además, en estos casos, el Comprador es el apoderado y no el alumno, pasando este, a ser el usuario final del servicio.

La concentración de compradores es baja. Existen productos sustitutos de mediana similitud, por lo tanto, los sustitutos son un factor que dicta precios referenciales para la industria. El costo de cambio de proveedor es bajo, ya que no existen otras instituciones ofreciendo un servicio similar. **De lo anterior se concluye que los clientes tendrán un poder de negociación medio/Bajo.**

#### v. Poder de negociación de los Proveedores

**El poder de negociación de los proveedores es medio/Bajo**, ya que el principal insumo es Mano de Obra, del cual existe un amplio mercado de Tutores especializados, con una demanda concentrada por ellos.

TABLA. 7. RESUMEN “VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECIFICAS”

Rivalidad entre los Competidores	Competidores Potenciales
<b>Nivel de competitividad Media/Alta;</b> mercado tipo oligopólico, en etapa de crecimiento.	<b>Amenaza de competidores potenciales Alta;</b> bajas barreras de entrada, producto de una Escala Mínima Eficiente baja y una complementariedad de costos
Competidores Sustitutos	Poder de Negociación de los Clientes
<b>Grado de sustitución Medio/Alto;</b> atrae a aquellos clientes que aprecian el atributo Entretención más que el atributo Capacitación.	<b>Poder de negociación de los clientes medio/Bajo;</b> ya que existen otras pocas instituciones ofreciendo un servicio similar con costo de cambio medio.
Poder de Negociación de los Proveedores	
<b>El poder de negociación de los proveedores es medio/Bajo;</b> existe un amplio mercado de Tutores especializados, con una demanda concentrada por ellos	

En base a los resultados del análisis de las fuerzas competitivas antes expuesto, se puede observar que la estructura de mercado es del tipo “Competencia Monopolística”, es decir, existen muchos compradores y vendedores, pero estos últimos tienen la capacidad (limitada) de diferenciarse y cobrar, por ende, precios diferenciados. Además, se puede deducir que la demanda por servicios tiene un comportamiento elástico, siendo sensible a los cambios de precios por parte de los ofertantes y, además, existen bajas barreras de entrada y salida del mercado.

### c. Análisis FODA

A continuación, se pueden observar los resultados del análisis de FODA.

TABLA. 8. FODA

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Capacidad directiva; Experiencia y Liderazgo	Factores Legal; Regulación Favorable
Capacidad Competitiva; Conocimiento de clientes y diferenciación	Factores Político; política Favorable
Capacidad Tecnológica; Tecnología adecuada	Factores tecnológicos; Fácil implantación de modelos Web
Capacidad Administrativa; Capacidad de planeación, organización y dirección	Factores Socio Cultural; Creciente interés por actividades extracurriculares.
	Factor Demográfico; Crecimiento sostenido de la población
	Medio/Bajo poder de negociación de los Clientes
	Bajo poder de negociación de los proveedores
Debilidades	Amenazas
Capacidad Financiera; Bajos niveles de liquidez.	Alta Rivalidad entre los competidores
Capacidad de talento humano; Cultura organización en desarrollo	Factores Económicos; Baja perspectiva de Crecimiento
	Competidores Sustitutos; grado de sustitución Medio/Alto
	Alta amenaza de entrada de nuevos Competidores

### d. Opciones Estratégicas

TABLA. 9. ESTRATEGIAS FODA

<b>Estrategia de Fortalezas para aprovechar Oportunidades (FO)</b>	<b>Estrategia de Fortalezas para evitar Amenazas (FA)</b>
Utilizar el conocimiento del cliente aprovechando la regulación favorable y las oportunidades tecnológicas para implantar un modelo de comercialización a distancia.	Utilizar la Capacidad Directiva y Administrativa para afrontar las bajas perspectivas de crecimiento e identificar las nuevas oportunidades de crecimiento que se puedan generar en negocios relacionados
<b>Estrategia de vencer las Debilidades aprovechando las Oportunidades (DO)</b>	<b>Estrategia para reducir al mínimo las Debilidades y evitar las Amenazas (DA)</b>
Aumentar los niveles de liquidez aprovechando el bajo poder de negociación de los proveedores, evaluando las políticas de pago.  Aprovechar el creciente interés Social por actividades Extracurriculares para crear una relación cercana con los clientes y propiciar una cultura organizacional con foco en este.	Cosechar las unidades de negocio con alta rivalidad de competidores, escasa diferenciación y bajas perspectivas de crecimiento

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### a. Modelo de Negocios

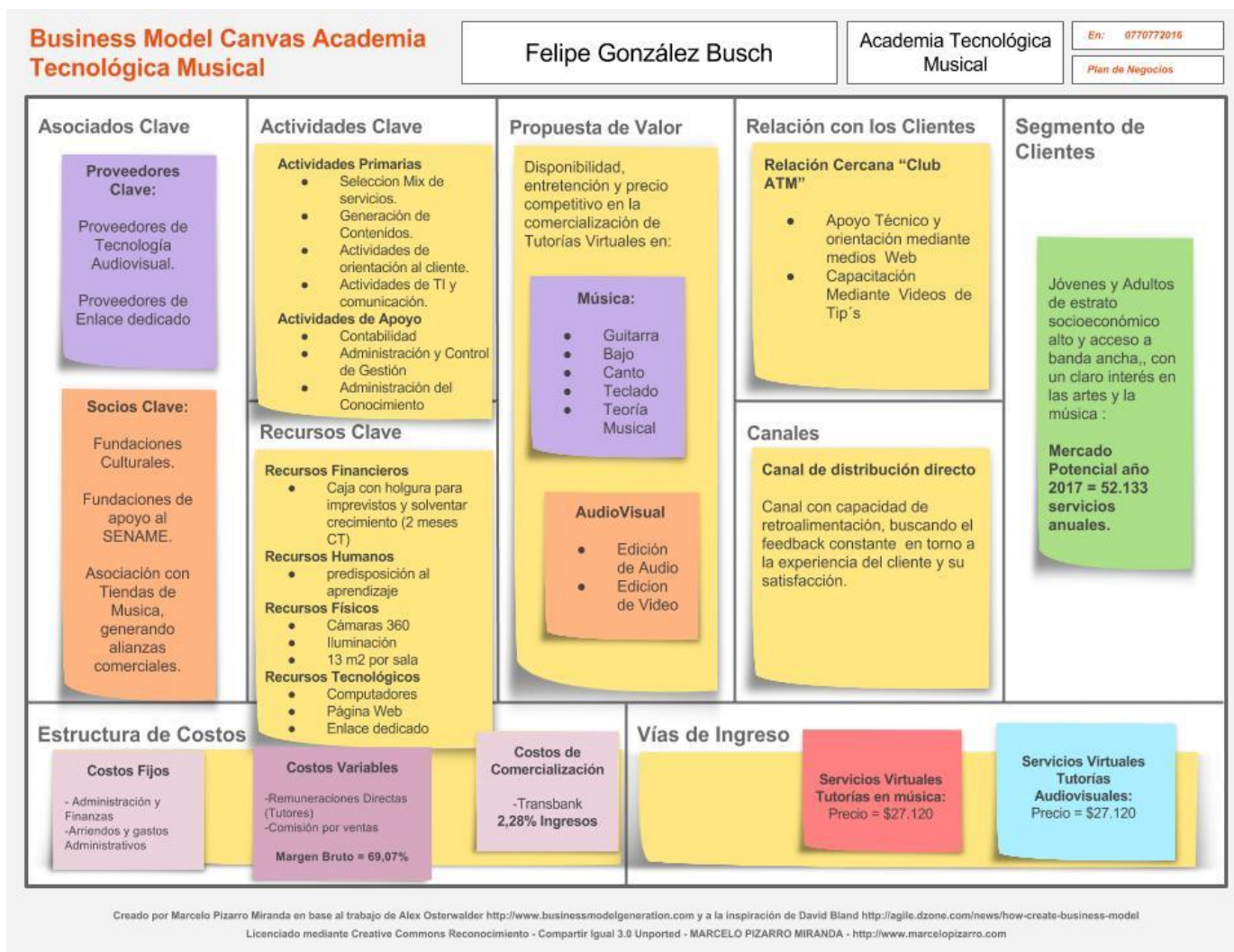


ILUSTRACIÓN. 3. CANVAS



## **b. Descripción de la Empresa**

### **PROPOSITO**

“El propósito de la Academia Tecnológica Musical, es el de satisfacer las necesidades de capacitación, entretención, conocimiento y crecimiento, que diariamente expresan los individuos, en las áreas Audio/Visuales y Artístico/Musicales”

### **MISIÓN**

“Capacitamos a la comunidad en áreas afines a las Artes Audio Visuales y Musicales, con un claro enfoque en Innovación y un alto componente Tecnológico.”.

### **VISIÓN**

“Ser líderes en el fomento de la innovación, a través de la formación creativa y la capacitación de futuros artistas”.

## **c. Estrategia de Crecimiento**

### **Estrategia Competitiva o Básica de Desarrollo (Porter)**

Para competir en el mercado anteriormente descrito, definimos como la más adecuada la estrategia de “Diferenciación con alta segmentación”. Esta decisión se sustenta en el hecho que la industria en la cual se participa es muy sensible a las variaciones de precio por parte la competencia y también muy sensible a las estrategias de marketing de ella.

Teniendo esto en cuenta, la Diferenciación, mediante el diseño de un servicio innovador, que incorpora una enseñanza multidisciplinaria y componentes Virtuales en artes audio visuales y musicales, con un énfasis en la innovación, resulta lo más apropiado. Además, al enfocar dicho servicio en un segmento del mercado, específicamente los jóvenes, se asegura la disponibilidad de recursos financieros escasos para la correcta implementación y desarrollo de las estrategias de marketing.

### **Estrategia de Crecimiento Intensivo de Ansoff**

La estrategia de crecimiento para el primer y segundo año, será la “Estrategia de Desarrollo de Productos”, enfocado a desarrollar nuevos servicios para el segmento seleccionado.

La estrategia de Crecimiento para los años posteriores, será la “Estrategia de Penetración de Mercado”, enfocado al aumento en la frecuencia de uso anual de los servicios por parte del segmento seleccionado.

#### d. Plan de Escalamiento

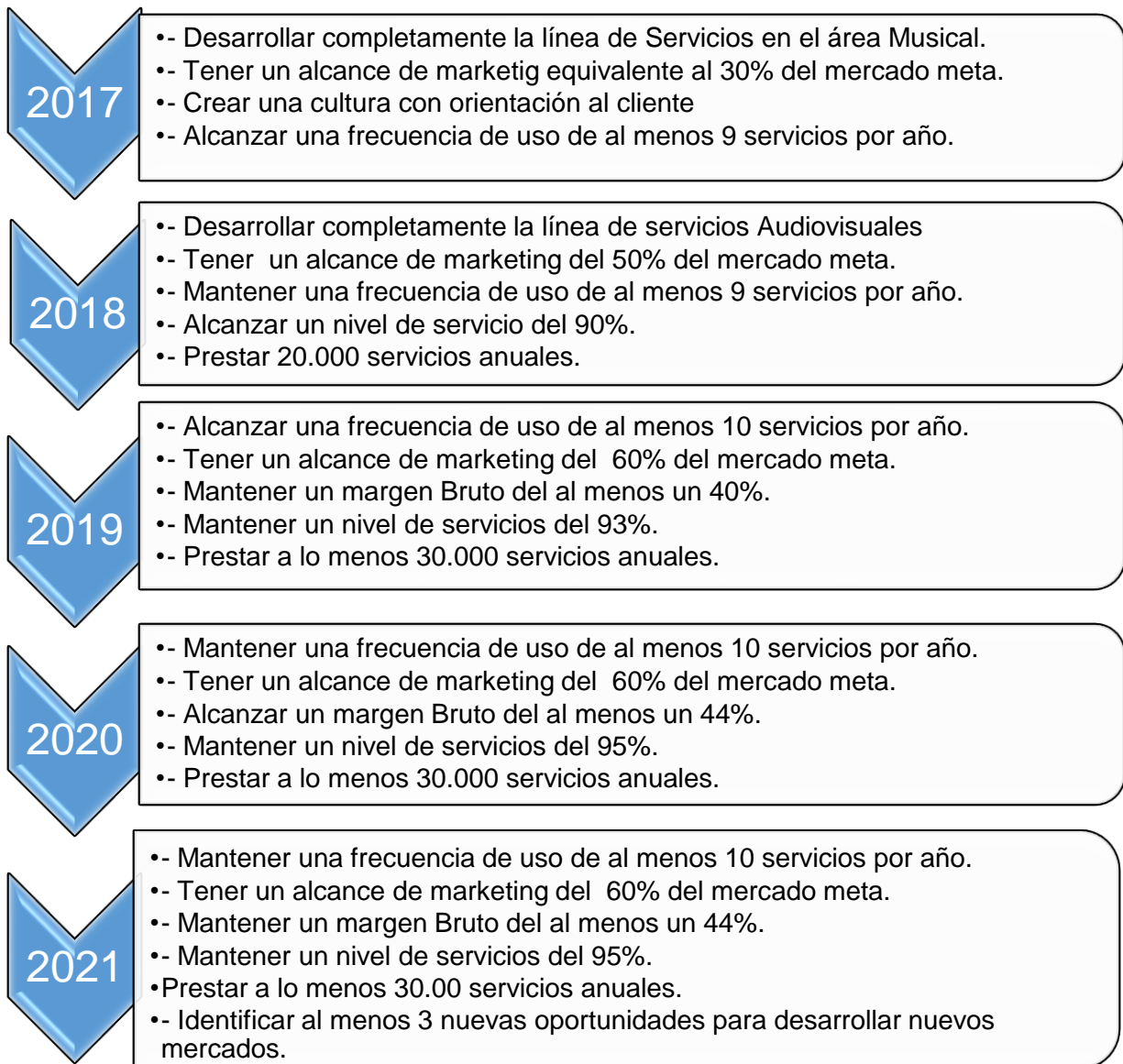


ILUSTRACIÓN. 4. PLAN DE ESCALAMIENTO

## **e. Responsabilidad Social y Sustentabilidad**

### **Materias Fundamentales prioritarias**

#### **Prácticas laborales**

Debido a que es una PYME que cuenta con una cantidad de empleados de 5 individuos y todos ellos tienen directa relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de esta empresa, es necesario reforzar este punto asegurando siempre un tratamiento Justo y equitativo, para poder obtener un buen clima laboral, y a la vez estos nos ayuden con más entusiasmo a que la Academia Tecnológica Musical sea más Sustentable.

#### **Medio ambiente**

Este es el punto en el cual se cree que la empresa está más débil, por lo mismo se recomienda que se priorice esta materia para inculcar ser responsable con el medio ambiente, además es necesario asegurar la salud e integridad de los trabajadores disminuyendo los riesgos. Como beneficio también se pueden disminuir gastos y se maneja en forma responsable la eficiencia energética y recursos primarios que la ATM posee.

#### **Participación activa y desarrollo de la comunicación**

El tipo de negocio de esta empresa hace tener un trato directo con la comunidad, por esto resulta esencial priorizar esta materia fundamental. Debe ser parte integral de la ATM, y le otorga el más amplio desarrollo sostenible, ya que la comunidad es la que tiene que reconocer a la ATM para así poder cumplir la Misión y Visión propuesta.

#### **Análisis de Grupos de Interés**

Primera parte "Visión interna"

- Los resultados del ejercicio realizado, son los siguientes:
- Económica = 2,5
- Medio Ambiental = 0,5
- Social = 5,75

Segunda parte "Visión desde los Grupos de Interés"

- Los resultados del ejercicio realizado, son los siguientes:
- Económica = 5,75

- Medio Ambiental = 1,25
- Social = 11,25

Al analizar los datos y contrastarlos con la misión, se puede apreciar un claro interés social, un bajo interés medio ambiental (debido al bajo impacto de la actividad) y un mayor interés en el ámbito económico por parte de los Stakeholders.

TABLA. 10. MATERIALIDAD

	Stakeholders	Organización
<b>Municipalidad</b>	1	2
<b>Seremi</b>	1	1
<b>Grupos Artísticos</b>	2	1
<b>Clientes</b>	2	3
<b>Colaboradores</b>	3	3

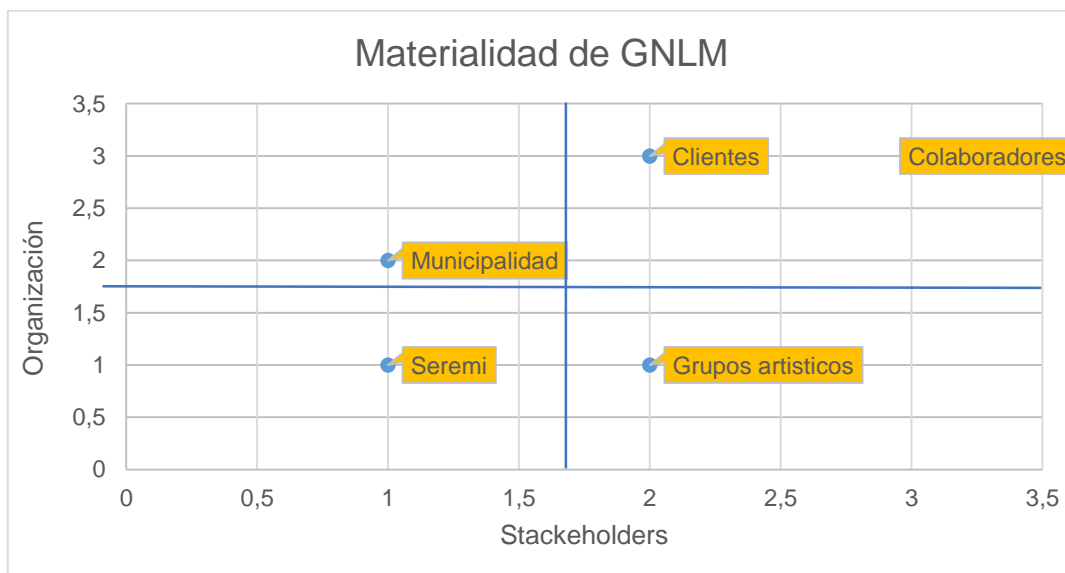


Ilustración. 5. Materialidad GNLM

Este Análisis muestra de manera gráfica que los principales interesados son:

- Primero los Colaboradores
- Segundo los Clientes
- Tercero la Municipalidad

En anexos se pueden apreciar las políticas de sustentabilidad.

## IV. Plan de Marketing

### a. Objetivos del Marketing

Los objetivos de marketing se definen como los siguientes:

#### **Ventas**

Incrementar las ventas en número de servicios prestados anuales, permitiendo una penetración de mercado acorde a un producto innovador y Disminuir la estacionalidad de la Demanda y su repercusión en los ingresos.

#### **Posicionamiento:**

Incrementar el nivel de notoriedad de la marca.

Estrategia de Posicionamiento por Beneficio Buscado; Entretenimiento y Capacitación.

### b. Estrategias de Segmentación

#### **Mercado de Referencia (Macro segmentación)**

“Todos aquellos interesados en los servicios de Academia Tecnológico Musical cualquiera sea su necesidad”.

Academia Tecnológica Musical entrega un servicio de tutorías y entretenimiento, a individuos o personas. Al analizar a las personas que representan nuestros clientes, destacamos dos macro segmentos:

- Clientes Finales: Personas interesada en recibir tutorías de Música y/o Tecnología, con la necesidad de entretenimiento y/o de perfeccionamiento en el área.
- Clientes Financistas: Personas y/o empresas, con un profundo interés en la difusión cultural, con la necesidad de realizar filantropía.

TABLA. 11. MACRO SEGMENTACIÓN

Mercado	Necesidad	Satisfactor
Clientes finales: Personas interesada en recibir tutorías de Música y/o Tecnología.	Recibir entretenimiento y/o perfeccionamiento.	Servicio de Tutorías de “Academia Tecnológica Musical”.
Clientes Financistas: Personas y/o empresas, con un profundo interés en la difusión cultural.	Realizar filantropía.	Financiación de Becas para la prestación de Servicios de Tutorías de “Academia Tecnológica Musical”.

## **Micro segmentación**

El mercado más relevante que será objeto de micro segmentación, es el cliente final personas.

### **i. Variables de segmentación**

- Geográficas:  
Territorio Nacional.
- Demográficas:  
Edad: Jóvenes y adultos entre 9 y 30 años.
- Socio económica:  
Estrato Social: Personas de los estratos socio económicos medio/altos (ABC1a y C1b) con acceso a Banda Ancha.
- Psicográficas:  
Intereses: Entusiastas del Arte y la Música.

### **ii. Segmento Seleccionado**

“Personas entre 9 y 30 años, que residan en el territorio nacional, con un nivel socio económico medio/alto y entusiastas del Arte y la Música”.

### **iii. Estrategia de Cobertura de Mercado**

Se llevará a cabo una estrategia de Concentración, es decir, se cubrirá un segmento con un Servicio (Tutorías Virtuales en Música), el cual, a su vez, posee varias versiones.

#### **c. Estrategia de Servicio**

Academia Tecnológica Musical proporciona Servicios Virtuales Personalizados, de mano de obra intensiva y de carácter individual o colectivo, los cuales se encuentra en la fase de introducción.

La mezcla de servicios que la Academia Tecnológica Musical ofrece, son:

- Una línea de servicios de Tutorías personalizadas, de carácter teórico práctico en interpretación musical en cuatro disciplinas; Guitarra Eléctrica, Bajo Eléctrico, Teclado y Canto, de forma Virtual.
- Por lo tanto, ofrecerá la línea de servicios de Tutorías, con una profundidad de 4, ya que se ofrecen 4 versiones o modelos.

- Una consistencia alta.
- Servicios de Alta calidad.
- Entregados a nivel de Cliente final.
- Con servicio de Post-Venta.

## **Componentes del Servicio**

### **i. Concepto de beneficio del consumidor**

El consumidor busca obtener dos beneficios primordiales en el servicio;

- El primero es el beneficio de entretenimiento, es decir, busca experimentar una experiencia placentera y estimulante, de interacción al recibir el servicio.
- En segundo lugar, busca el beneficio del aprendizaje, es decir, mediante dicha experiencia busca alcanzar conocimientos prácticos y teóricos que le permitan progresar hacia la consecución de sus objetivos.

### **ii. Concepto de servicio.**

Para que nuestros clientes satisfagan sus necesidades de entretenimiento y conocimiento en el ámbito Artístico Musical y Audio Visual, a la vez que obtienen los beneficios buscados de entretenimiento y aprendizaje, Academia Tecnológica Musical les proveerá el Servicio de tutorías de alta calidad, 100% Virtuales, que propician la creatividad.

### **iii. La oferta del servicio.**

- Servicios que se suministrarán
  - Una línea de servicios de Tutorías 100% Virtuales, personalizadas, de carácter teórico práctico en interpretación musical, en cuatro disciplinas; Guitarra Eléctrica, Bajo Eléctrico, Teclado y Canto. Todas ellas con un componente de edición y producción Audio/visual y un componente de exposiciones virtuales de destacados artistas y profesionales del ámbito nacional.
  - Además, se incorporará un servicio de satisfacción Post-Venta, el cual consistirá en el seguimiento y contacto con clientes que hayan recibido nuestros servicios.
- Cuando se suministrarán
  - Se suministrarán de acuerdo a las necesidades del cliente, en cuanto a horarios y días.

- Como se ofrecerán
  - Se ofrecerán en formato de Tutorías Virtual.
- Donde
  - On-line.
- Quien los entregara
  - Las tutorías serán realizadas por profesores y/o artistas. Las exposiciones virtuales las realizaran destacados profesores y/o artistas nacionales.

#### iv. El sistema de entrega del servicio.

El servicio será realizado y entregado en su integridad On-line, en la Web propia de la empresa, lo cual representa la “Evidencia Esencial” de la prestación de servicios. Además, se proporcionará una “Evidencia Periférica”, que consistirá en un VR Box con el nombre de la Academia, en el caso de las Tutorías Virtuales y una polera en el caso de las Tutorías Presenciales, en ambos casos, al interior de una bolsa ecológica con la marca institucional.

##### d. Estrategia de Precio

Para su introducción en el mercado, se adoptará la estrategia la **estrategia de Precios de Penetración**, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permitirá a la empresa bajar aún más sus precios. Esta estrategia es consistente con una innovación tecnológica con bajas barreras de entrada para nuevos competidores.

El Método de Fijación de precios a utilizar será el **Maximización de Beneficios**.

Este método se aplica con los costos y demanda enfrentada para el año 2018, ya que el año 2017 se considera de introducción y la fijación de un precio de penetración facilita la consecución de dicho objetivo. La cantidad que maximiza los beneficios para el año 2018 es de 24960 (Ver anexo Maximización)

Dada la característica de Estacionalidad de la demanda, se optará por fijar un precio de 1,039 UF para el primer año. Este efecto se puede apreciar con mayor detalle en la sección de Anexos ingresos por ventas (Valor UF 01/06/2016 = \$ 25.995,56).

Precio Maximizador de Utilidades = 1,039 UF o 0,87 UF Bruto

$1,039 \times \$25.995,56 = \$27.012$  (IVA Incluido)



**Valor Mensual Tutoría Virtual = \$27.012 (IVA Incluido) = \$22.699 Neto.**

**Margen Bruto (2018)= (0,873 – 0,27) / 0,873 = 69,07%**

**Valor Mensual Promedio de Mercado Tutorías Presenciales = \$60.000**

El gasto mensual del quintil de mayores ingresos en Chile es de \$1.795.473 (Quintil “V”, Encuesta de Presupuestos Familiares 2013, INE) y el gasto mensual en Recreación y Cultura representa un 7,85% de este (\$140.962), por lo tanto, el gasto mensual de contratar nuestros servicios, para dicho Quintil, representaría un 1,49% de su gasto total y un 18,99% de su gasto en Recreación y Cultura.

#### **e. Estrategia de Distribución**

Los servicios de la Academia Tecnológica Musical se comercializarán a través de un **canal directo** al consumidor o como también se conoce, distribución **nivel cero**. Esto, ya que el servicio se genera en las mismas dependencias de la Academia, sin la intervención de ningún intermediario y se proporcionan de forma Virtual en la página Web propia.

#### **f. Estrategia de Comunicación**

La estrategia comunicacional tiene como objetivo general **dar a conocer** a esta organización como:

- Una empresa nacional, de excelencia, con carácter creativo e innovador.
- Una empresa que ofrece un valor agregado, gracias a sus servicios adicionales diferenciadores, tales como las conferencias virtuales con expertos y el servicio de satisfacción de Post-Venta.

#### **i. Audiencia Meta**

La audiencia meta estará constituida por todas aquellas personas que tengan interés en el ámbito Cultural, Musical y Audio Visual, con énfasis en jóvenes y niños.

- Decisor y Comprador: personas que tengan interés en el ámbito Cultural, Musical y Audio Visual y/o sus apoderados.

- Influenciador: Profesores, amigos, familiares y apoderados.
- Prescriptor: Psicopedagogos y Músico Terapeutas.
- Usuario: jóvenes y niños que tengan interés en el ámbito Cultural, Musical y Audio Visual.

## ii. Tipo y estructura de Mensaje

El **tipo de mensaje**, transmitido para todas las audiencias meta exceptuando al prescriptor, será de carácter emocional, donde se evidenciará los beneficios y la satisfacción de crear y como es aún más satisfactorio cuando las creaciones realizadas son de calidad, se expondrá que para vivir dicha experiencia la mejor opción la representan nuestros servicios, gracias a su complemento Virtual.

Para el prescriptor el mensaje será racional, mostrando los beneficios que nuestro servicio podría aportar.

La **estructura del mensaje** será concluyente con un argumento unilateral para todas las audiencias.

## iii. Mezcla Comunicacional

La empresa utilizará un mix comunicacional compuesto por estrategias “Personalizadas (Below the line)” y “Masivas (Above the line)” dependiendo de la audiencia.

### Below the line

- Marketing Directo (Mailing)  
También se realizará marketing directo, a través de envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas a los hogares en los que habiten jóvenes que constituyan el mercado objetivo.
- Marketing Digital  
La comunicación de marketing digital se basará en la generación constante de contenidos web, para ser difundidos mediante redes sociales como YouTube, Facebook y Twitter, además se creará una página web donde se alojarán dichos contenidos. Por último, se mantendrá un canal de consultas, mediante la cuenta de Facebook y la página Web, donde los actuales y potenciales clientes podrán aclarar sus dudas respecto al servicio.

## Above the line

- Publicidad

La publicada masiva se centrará en la publicación periódica de anuncios publicitarios en redes sociales. Con dichos anuncios se pretende crear una percepción de marca Líder en la industria, fidelizando clientes actuales y atrayendo clientes potenciales y nuevos, creando interés y mostrando continuidad en el crecimiento de la Academia de cara a la audiencia.

### g. Estrategia Comercial

La estrategia comercial tendrá como objetivo:

- Comercializar los servicios al precio deseado.
- Suavizar las variaciones de Demanda entre periodos, estabilizándola.
- Disminuir la capacidad ociosa.

TABLA. 12. ESTRATEGIA COMERCIAL PROYECTADA

<b>Política de Pago</b>	<b>Cheque al día, transferencia electrónica o efectivo, tarjeta de débito o crédito.</b>
<b>Política de descuentos</b>	10% de descuento por Matricula Conjunta (Trae un amigo y los dos obtienen el descuento). 20% de descuento por pago anual con hasta 12 cuotas precio contado (con tarjeta de crédito).
<b>Promociones</b>	Lentes VR Box de regalo al momento de matricularse.

TABLA. 13. FINANCIAMIENTO ESTRATEGIA COMERCIAL

Precio Mx Utilidades 2017 UF	0,939 UF	\$ 24.418
------------------------------	----------	-----------

Rango del precio con Beneficios UF	0,88	1,05	
Rango del precio con Beneficios \$	\$ 22.995	\$ 27.266	
Precio objetivo (Max Ut. 2018)	\$ 27.012		
Matricula Total	\$ 25.000		
Lentes VR Box (-)	\$ 10.000		
Remanente Matricula	\$ 15.000		
<b>Descuento por pago Anualidad</b>	<b>\$</b>	<b>UF</b>	
Precio Lista	\$ 32.990	1,27	
20% de Descuento (-)	\$ 6.598	0,25	
Ingreso por mensualidad (+)	\$ 26.392	1,02	
Matricula Mensualizada (+)	\$ 1.250	0,05	
Ingreso equivalente	\$ 27.642	1,06	
<b>Diferencia con Precio Objetivo</b>	<b>\$ 630</b>	<b>0,02</b>	<b>(+)</b>
<b>Descuento por Apoderado con 2 Alumnos</b>	<b>\$</b>	<b>UF</b>	
Precio Lista	\$ 32.990	1,27	
10% de Descuento (-)	\$ 3.299	0,13	
Ingreso por mensualidad (+)	\$ 29.691	1,14	
Matricula Mensualizada (+)	\$ 1.250	0,05	
Ingreso equivalente	\$ 30.941	1,19	
<b>Resultado</b>	<b>\$ 3.929</b>	<b>0,15</b>	<b>(+)</b>
<b>Ambos Descuentos</b>	<b>\$</b>	<b>UF</b>	
Precio Lista	\$ 32.990	1,27	
25% de Descuento (-)	\$ 8.248	0,32	
Ingreso por mensualidad (+)	\$ 24.743	0,95	
Matricula Mensualizada (+)	\$ 1.250	0,05	
Ingreso equivalente	\$ 25.993	1,00	
<b>Resultado</b>	<b>-\$ 1.020</b>	<b>-0,04</b>	<b>(-)</b>
<b>Distribución proyectada</b>	<b>100%</b>		
% P0 (Precio de Lista)	15%		
% P1 (Pago Anualidad)	50%		
% P2 (Apoderado 2 o +)	5%		
% P3 (P1 y P2 = 25%)	30%		
<b>Precio Esperado</b>	<b>\$ 27.052</b>		

## h. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para realizar una adecuada estimación de la demanda enfrentada, primero estimaremos la demanda potencial por los “Servicios de Tutorías de Música On-Line”, los cuales incluyen diversas tecnologías como video conferencia (Skype) y Videos alojados de forma permanente en YouTube.

Luego, procederemos a estimar la demanda potencial por los “Servicios de Tutorías Musicales de tecnología de Realidad virtual”.

Finalmente Calcularemos la Demanda enfrentada por el proyecto. Esto es necesaria ya que si bien el primer año se espera que el proyecto sea un monopolio y por ende se enfrente la demanda de mercado, a partir del segundo año se proyecta la entrada de nuevos participantes, lo cual modificara esta realidad. Estos cálculos se pueden encontrar en el Anexo “Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual”

TABLA. 14. MERCADO POTENCIAL TUTORÍAS DE MÚSICA ON-LINE

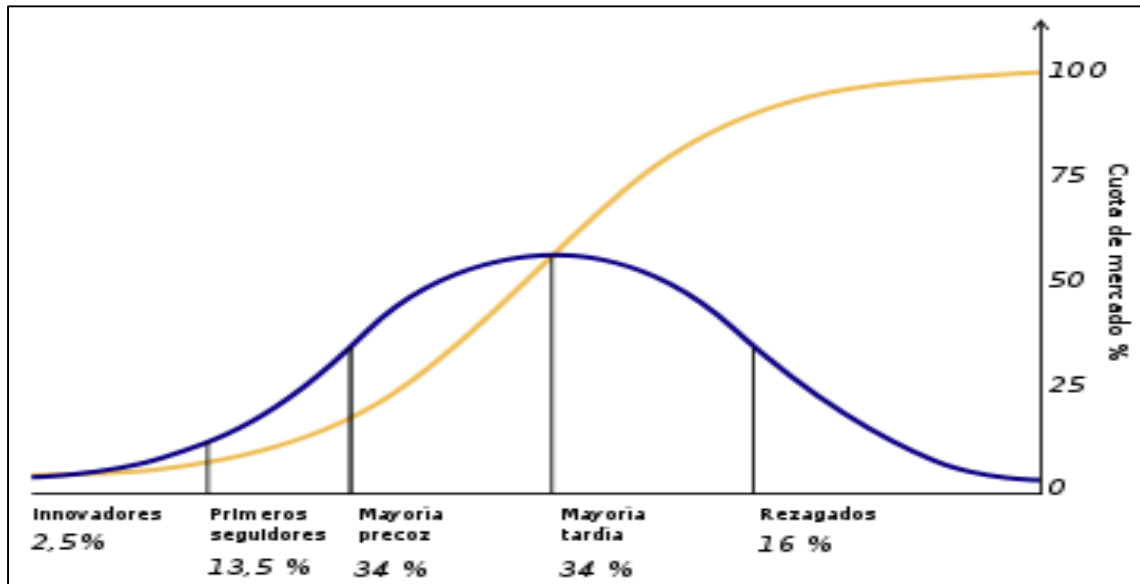
<b>Mercado Potencial Tutorías de Música On-Line</b>		2017	2018	2019	2020	2021
Población País (9-30 Años)	<b>TOTAL, CHILE</b>	<b>595941</b>	<b>592071</b>	<b>588201</b>	<b>584330</b>	<b>580485</b>
		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Estrato Socio Económico Alto (GSE Alto)	<b>TOTAL, CHILE</b>	16%	<b>953506</b>	<b>947314</b>	<b>941122</b>	<b>934929</b>
Interés en Tutorías Música	<b>TOTAL, CHILE</b>	10,9%	<b>103932</b>	<b>103257</b>	<b>102582</b>	<b>101907</b>
	<b>TOTAL, CHILE (Mercado Potencial, Servicios de Tutorías de Música)</b>	9	<b>935390</b>	<b>929315</b>	<b>923240</b>	<b>917165</b>
Frecuencia de Uso						<b>911130</b>
Acceso a Banda Ancha	Chile (ABC1aC1b)	79,62%	<b>744757</b>	<b>739920</b>	<b>735084</b>	<b>730247</b>
	<b>TOTAL, Tamaño de Mercado, Servicios Online Anuales</b>		<b>744757</b>	<b>739920</b>	<b>735084</b>	<b>730247</b>
			<b>744757</b>	<b>739920</b>	<b>735084</b>	<b>725442</b>

### Servicios Realidad Virtual (Nueva Tecnología)

Por otro lado, se espera que la implantación de componentes tecnológicos, como la plataforma virtual con videos en 360 grados y audio Holofónico, combinados con un sistema VR Box, generen un aumento en el grado de percepción, por parte del consumidor, del atributo innovación. Esto, debido a la inmersión completa en un ambiente de realidad Virtual

que proporcionara un atributo diferenciador y representa una innovación radical en el mercado.

Esto nos lleva a plantear un ciclo de adopción tecnológica estándar, como lo muestra la siguiente figura:



<http://sociologos.com/2013/12/19/la-sociedad-de-la-innovacion-entendiendo-a-los-laggards/>

Ilustración. 6. Evolución de la Demanda Realidad Virtual

#### i. Demanda Potencial Servicios Realidad Virtual (Nueva Tecnología)

La Demanda enfrentada por la industria de servicios de Realidad Virtual, variara a lo largo del tiempo, dependiendo del nivel de interés que genere la nueva tecnología.

Los supuestos utilizados son:

- La fase de introducción se supera al primer año, alcanzando un 7% del Tamaño potencial de Mercado a finales de dicho periodo.
- En el segundo año se incorporan plenamente los “Primeros Seguidores”, alcanzando un 16% del Tamaño potencial de Mercado potencial.
- El tercer año se alcanza un 28% del Tamaño potencial de Mercado, incluyendo a una parte de la “Mayoría Temprana”
- El cuarto año, se incorpora la segunda parte de la “Mayoría Temprana”, alcanzando un 40% del Tamaño potencial de Mercado.
- El quinto año se alcanza la madurez, con el 50% del Tamaño potencial de Mercado, dando paso a la entrada de la “Mayoría Tardía”.

Por lo tanto, la Demanda Potencial para los servicios Virtuales se estimará inicialmente como:

TABLA. 15. DEMANDA POTENCIAL PARA LOS SERVICIOS VIRTUALES

						2017	2018	2019	2020	2021
<b>TOTAL, CHILE Mercado Potencial Tutorías en Música On-Line</b>						744757	739920	735084	730247	725442
<b>CHILE (9-30 Años/GSE Alto/Banda Ancha/Interés)</b>	7%	16%	28%	40%	50,0%	52133	118387	205823	292099	362721
<b>TOTAL, CHILE Mercado Potencial Tutorías en Música Realidad Virtual</b>						52133	118387	205823	292099	362721

## ii. Estimación de la Demanda Enfrentada y Función de Demanda

Producto de una innovación radical, se proyecta que el Mercado que se enfrenta es de carácter Monopólico. Al ser un Monopolio, la Demanda Potencial de mercado es igual a la demanda enfrentada. Este Monopolio, se espera que perdure por un año, en el segundo año (2018) se espera la entrada de un nuevo participante el cual, al poseer costos, mayores logre atender al 30% del mercado.

En el tercer año (2019), se proyecta un tercer participante, el cual, en forma conjunta con el segundo, alcanzaran un 50% de participación del mercado. Este número de participantes debería incrementar durante los años posteriores por lo que se proyecta una participación de mercado del 37% para el año 2020 y del 30% para el año 2021.

Con la entrada de estos nuevos participantes, se espera una estructura de mercado del tipo Oligopolio de Bertrand, es decir, existe un líder, el cual enfrenta la demanda de mercado, fijando un nivel de producción dado sus costos, para que luego la competencia fije su nivel de producción tomando el nivel de producción del líder como dado.

TABLA. 16. FUNCIONES DE DEMANDA

Resumen	
Año	Ecuación
2017 (Demanda Potencial y Enfrentada)	$Y = -0,519X + 38654$
2018 (Demanda Potencial)	$Y = -0,3265X + 38654$
2019 (Demanda Potencial)	$Y = -0,1878X + 38654$
2020 (Demanda Potencial)	$Y = -0,1323X + 38654$
2021 (Demanda Potencial)	$Y = -0,1066X + 38654$

Con un precio proyectado de 1,04 UF (\$27.012)

- En el Año 2017 la cantidad demandada por el mercado será igual a la enfrentada y será por una cantidad de 15.702 Servicios anuales.
- En el Año 2018 la cantidad demandada por el mercado será de 35.657 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 24.960 Servicios anuales (70% de la Demanda de Mercado).
- En el Año 2019 la cantidad demandada por el mercado será de 61.992 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 30.996 Servicios anuales (50% de la Demanda de Mercado).
- En el Año 2020 la cantidad demandada por el mercado será de 87.997 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 32.552 Servicios anuales (37% de la Demanda de Mercado).
- En el Año 2021 la cantidad demandada por el mercado será de 109.248 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 32.774 Servicios anuales (30% de la Demanda de Mercado).

#### i. Presupuesto de Marketing y Cronograma

##### **Publicidad y Promoción (Lanzamiento)**

En el ámbito de la publicidad y promoción de Lanzamiento, se incurrirá en tres gastos, los cuales están asociados al Branding que desarrollara la empresa. Para estos efectos se contratarán los servicios de un diseñador gráfico, se confeccionarán volantes y trípticos, junto a la confección y radio difusión de Spots publicitarios.



TABLA. 17. GASTOS DE PUBLICIDAD LANZAMIENTO

Gastos asociados a Publicidad y Promoción (Lanzamiento)	Gasto en \$	Gasto Neto en UF	IVA UF	Total UF
Spot publicitario Radio (Espacio)	10.000.000	323,26	61,42	384,68
Confección de volantes y trípticos informativos.	1.000.000	32,33	6,14	38,47
Honorarios Diseñador Gráfico.	150.000	4,85	0,92	5,77
<b>Total</b>	<b>11.150.000</b>	<b>360</b>	<b>68,48</b>	<b>428,48</b>

Todos los gastos asociados a publicidad y promoción de lanzamiento serán realizados durante enero, febrero y marzo de 2017.

### Publicidad y Promoción (Periódica)

De forma constante se realizarán campañas de marketing digital, para lo cual se contará con un presupuesto mensual de UF58 + IVA, con lo cual se busca financiar anuncios en redes sociales como Facebook.

TABLA. 18. PRESUPUESTO MENSUAL CAMPAÑAS DIGITALES

Presupuesto Mensual Campaña Digital	\$1.500.000
<b>Total, Anual</b>	<b>\$18.000.000</b>
Sub Total UF	692
IVA UF	132
<b>Total UF</b>	<b>824</b>
UF 01/06/2016	25.995,56

Además, se realizarán 2 campañas especiales al año, una en marzo (Back to School) y otra durante los meses de junio y julio (Vacaciones de Invierno), para las cuales se realizará un spot Publicitario (Videos Virales) en cada ocasión y se proporcionará un presupuesto extra.

TABLA. 19. MARKETING DIGITAL PRESUPUESTO EXTRA

<b>Campañas Marzo, junio y Julio</b>	3	\$1.000.000
<b>Spot Publicitario (2 al año)</b>	2	\$1.500.000
	<b>Sub Total UF</b>	231
	<b>IVA UF</b>	44
	<b>Total UF</b>	<b>275</b>
UF 01/06/2016		25.995,56

Se debe destacar que producto de la relevancia que representa para el proyecto el marketing digital y todas sus aristas, los procesos de producción de videos y spot publicitarios y la gestión de comunidades virtuales, serán internalizados por el departamento de marketing.

TABLA. 20. PRESUPUESTO DE MARKETING 2017

<b>2017</b>	<b>Enero</b>	<b>Feb.</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Octub.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
<b>Gasto de Marketing UF</b>	<b>203</b>	<b>242</b>	<b>165</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>58</b>

TABLA. 21. PRESUPUESTO DE MARKETING 2018

<b>2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Feb.</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Octub.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
<b>Gasto de Marketing UF</b>	<b>57,7</b>	<b>134,6</b>	<b>57,7</b>	<b>57,7</b>	<b>57,7</b>	<b>134,6</b>	<b>134,6</b>	<b>57,7</b>	<b>57,7</b>	<b>57,7</b>	<b>57,7</b>	<b>57,7</b>

TABLA. 22. PRESUPUESTO DE MARKETING TOTAL

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Gasto de Marketing</b>	<b>1.283,7</b>	<b>923,2</b>	<b>1.146,5</b>	<b>1.204,1</b>	<b>1.212,3</b>	<b>1.272,9</b>

Se debe destacar que el gasto en marketing correspondiente al año 2018, representa el gasto mínimo en el área, que permite una adecuada ejecución de las estrategias planteadas. Por esto, se establece como presupuesto mínimo en el área y, si bien durante los siguientes periodos el presupuesto varía según los ingresos (4,28% de los ingresos), no podrá bajar a menos de 932,2 UF anuales.

## V. Plan de Operaciones

### a. Estrategia, Alcance y tamaño de las Operaciones

Para competir en el mercado anteriormente descrito, definimos como la más adecuada la estrategia de “Diferenciación con alta segmentación”.

Se proyecta tener un alcance a nivel nacional y el tamaño de las operaciones se determinó en base al método de maximización de beneficios al segundo año de funcionamiento.

Como consecuencia se contará con 13 salas, lo cual se traduce en una capacidad instalada para prestar 2.080 servicios mensuales, es decir, 24.960 servicios anuales. Esto permitiría abarcar aproximadamente el 3,37% del Mercado Potencial de Tutorías On-line de Música para el año 2018.

Existe planificada una reinversión, como consecuencia de la penetración de la nueva tecnología, la cual se realizará durante el Año 2018, con lo cual se aumentará la cantidad de salas a 17, lo cual se traduce en una capacidad instalada para prestar 2.720 servicios mensuales, es decir, 32.640 servicios anuales. Esto permitiría abarcar aproximadamente el 4,44% del Mercado Potencial de Tutorías On-line de Música para el año 2018.

### b. Dotación

Como se mencionó anteriormente, estos servicios son intensivos en uso Capital Humano y no utilizan materias primas en su producción, por lo tanto, se provisionarán de forma mensual las Indemnizaciones por años de servicio. La estructura de costos se divide en:

### Mano de Obra directa y Variable

TABLA. 23. REMUNERACIONES DE MERCADO PARA TUTORES

Labor	Años de experiencia	Remuneración Bruta Mensual	Remuneración Bruta Mensual UF	Horas laborales a la semana	Remuneración por hora	Remuneración por hora UF
Profesor de Música	0	\$614.767	24	45	\$13.661	\$0,53
	4	\$789.884	30	45	\$17.553	\$0,68
	Promedio simple	\$702.326	27	45	\$15.607	\$0,60

**TABLA. 24. REMUNERACIONES PROYECTADAS PARA TUTORES**

Número de Profesores	Años de Exp. Ultimo Contratado	Remuneración Ultimo Contratado	Servicios Semanales	Remuneración Bruta
1	20	55	160	54,7
2	20	49	320	103,3
3	15	43	480	145,8
4	10	36	640	182,3
5	10	30	800	212,7
6	0	24	960	236,3
7	0	24	1120	260,0
8	4	27	1280	287,0
9	2	30	1440	317,4
10	4	36	1600	353,9
11	4	43	1760	396,4
12	4	55	1920	451,1
13	10	67	2080	517,9
14	10	79	2240	596,9
15	15	91	2400	688,1
16	20	103	2560	791,4
17	20	115	2720	906,9
18	20	122	2880	1028,4
UF 01/06/2016		25.995,56		

Se debe destacar que, en la última tabla, se incorpora un premio producto de los años de experiencia y renombre del profesor, lo cual hace que los primeros y últimos contratados tengan remuneraciones drásticamente diferenciadas del resto. Esto es consistente con la estrategia para alcanzar una diferenciación en el mercado.

## Mano de Obra indirecta y Fija

TABLA. 25. REMUNERACIONES PROYECTADAS ADMINISTRACIÓN Y SOPORTE

Labor	Años de experiencia	Remuneración Bruta	Remuneración Bruta UF	Horas laborales a la semana	Remuneración por hora	Remuneración por hora UF	Remuneración Variable por Serv. UF
CEO	0	\$1.000.000	38	45	\$22.222	0,85	0,06
25% inferior del mercado							
	4	\$1.000.000	38	45	\$22.222	0,85	0,06
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>\$22.222</b>	<b>0,85</b>	<b>0,06</b>
Jefe Administración y RRHH	0	\$1.700.000	65	45	\$37.778	1,45	0,01
25% inferior del mercado							
	4	\$1.700.000	65	45	\$37.778	1,45	0,01
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$1.700.000</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>\$37.778</b>	<b>1,45</b>	<b>0,01</b>
Jefe MK y Ventas	0	\$1.400.000	54	45	\$31.111	1,20	0,02
25% inferior del mercado							
	4	\$1.400.000	54	45	\$31.111	1,20	0,02
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$1.400.000</b>	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>\$31.111</b>	<b>1,20</b>	<b>0,02</b>
Coordinador	4	\$789.884	30	45	\$17.553	0,68	0,01
25% inferior del mercado							
	4	\$789.884	30	45	\$17.553	0,68	0,01
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$789.884</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>\$17.553</b>	<b>0,68</b>	<b>0,01</b>

Community Manager 25% inferior del mercado	0	\$321.183	12	45	\$7.137	0,27	0,01
	4	\$442.673	17	45	\$9.837	0,38	0,01
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$381.928</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>\$8.487</b>	<b>0,33</b>	<b>0,01</b>
Secretaria 25% inferior del mercado	0	\$298.250	11	45	\$6.628	0,25	0,01
	4	\$345.644	13	45	\$7.681	0,30	0,01
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$321.947</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	<b>\$7.154</b>	<b>0,28</b>	<b>0,01</b>
Técnico Audio/Visual 25% inferior del mercado	0	\$313.551	12	45	\$6.968	0,27	0,01
	4	\$382.249	15	45	\$8.494	0,33	0,01
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$627.724</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>\$13.949</b>	<b>0,54</b>	<b>0,01</b>
Asesor Contable	5	\$120.000	5				
	<b>Promedio simple</b>	<b>\$120.000</b>	<b>5</b>				
Equipo Administrativo (1 jefe de administración + 1 Community Manager + 2 Secretarias + 2 Técnico Audiovisual + Contador)		\$9.658.433	372				0,17

Se considera como política de la organización remunerar al equipo administrativo con un componente fijo (Equivalente al 25% inferior del Mercado) y una porción variable. Esto, para incentivar el compromiso hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Además, se provisionará la indemnización por años de servicio (Equivalente al 8.33% del sueldo bruto mensual) de cada trabajador contratado, ya que el proyecto se planificará a 5 años. Las comisiones, en el caso de Mano de obra indirecta no serán provisionadas.

TABLA. 26. REMUNERACIONES PROYECTADAS TOTALES

2017	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.
Servicios Prestados	10	22	50	112	250	560	1252	1445	1638	1830	1541	1252
Tutores contratados	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	8,00	9,00	10,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Ingresos de Explotación	8,7	19,5	43,7	97,7	218,6	488,9	1.093,5	1.261,7	1.430,0	1.598,2	1.345,9	1.093,5
(Remuneraciones Directas)	103,3	103,3	103,3	103,3	103,3	182,3	287,0	317,4	353,9	396,4	396,4	396,4
(Honorarios Tutor Freelance)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Comisiones por venta)	0,0	1,7	3,7	8,4	18,7	41,9	93,7	209,6	241,8	274,0	306,3	257,9
(Remuneraciones Indirectas)	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5
Total, Remuneraciones	474,9	476,5	478,6	483,2	493,6	595,7	752,2	898,5	967,2	1.042,0	1.074,2	1.025,9
Total Año 2017	<b>8.762,5</b>											

### c. Flujo de Operaciones

El proceso de Servicios, de cara al consumidor es el siguiente:

#### Tutorías Realidad Virtual

- El cliente ingresa a la plataforma virtual y solicita su Tutoría, donde es atendido por un asesor Virtual.
- Este asesor, confirmara en el programa semanal de Tutorías la correspondencia de sita.
- En este punto, si la información es incorrecta, se procede a verificar la fuente de error y se plantea una solución.
- Por otro lado, si la información es correcta, se le informa:
  - A. La existencia de algún tipo de atraso en la prestación de servicios, se le invita a revisar el material de clases disponible en su cuenta virtual.
  - B. La disponibilidad inmediata del profesor.
- Una vez disponible, el profesor lo ingresara al aula virtual.
- El asesor corrobora que no exista ningún problema de conexión u otros, asociados al ingreso del cliente al aula virtual.
- El profesor procede a dar la clase personalizada.

- Al finalizar, el alumno se puede retirar libremente o hacer las consultas pertinentes al profesor u asesor.

El proceso de Servicios interno es el siguiente:

### **Tutorías Realidad Virtual:**

Inicio de prestación de servicios:

- Agendar fechas de Tutorías.
- Creación de usuario
- Confirmar material disponible en plataforma virtual acorde al cliente.
- Confirmar Conectividad.

Previo a cada tutoría (Visión Asesor):

- Confirmar Conectividad.
- Confirmar Agenda.
- Confirmar disponibilidad del profesor.
- Confirmar con el profesor el material de la tutoría a prestar.
- El profesor procede a dar la clase personalizada.
- Servicio post venta.

Previo a cada tutoría (Visión Profesor):

- Confirmar Agenda.
- Revisión de hardware musical (Guitarra, cables, etc...)
- Revisión del material de la clase.
- Confirmar disponibilidad del alumno.
- El profesor procede a dar la clase personalizada.
- Servicio post venta.



#### d. Plan de Desarrollo e Implementación

### Implementación del Negocio Capital Requerido 174,9 UF



Ilustración. 7. Plan de Implementación

## VI. Equipo del Proyecto

### a. Equipo Gestor

- **Felipe González Busch.**
  - C.E.O.
  - Ingeniero Comercial
- **Felipe Mc-Evoy Cáceres**
  - Coordinador
  - Interprete en Guitarra y Tutor

### b. Estructura Organizacional

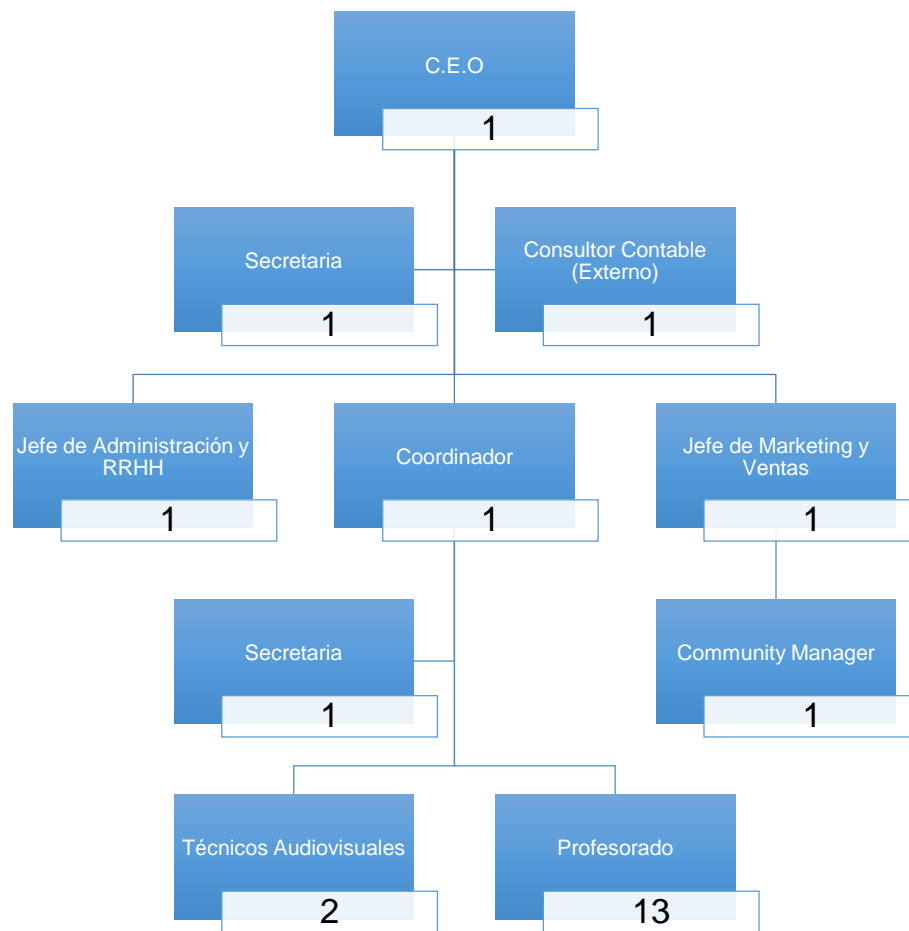


Ilustración. 8. Estructura Organizacional

### **c. Incentivos y Compensaciones**

La organización será formada como Sociedad por Acciones.

El equipo gestor será propietario del 100% del proyecto y recibirá remuneraciones equivalentes al 25% inferior del mercado, acorde a la política general de la organización. A esto se le debe agregar la remuneración variable, la cual en el caso del C.E.O. corresponde a 0,06 UF por servicio Comercializado y de 0,01 UF en el caso del Coordinador.

Estas remuneraciones son acordes a las del mercado y no consideran ningún extra o prima para los gestores ya que se considera que los premios serán recibidos en forma de utilidades del ejercicio tributario.

## VII. Plan Financiero

### a. Tabla de Supuestos

Las cantidades demandadas e ingresos desde el año 2017 al 2021 fueron calculados en base a la función de demanda obtenida con anterioridad, para los años 2022 se proyectó un crecimiento del 5% en la demanda de la industria producto, de la entrada en la fase de madurez del ciclo de vida, y para el año 2023 un crecimiento del 4%, el cual se estimará a perpetuidad. El precio de mercado se determinó en 1,039 UF Bruto y 0,873 UF Neto.

Los distintos componentes del E.E.R.R. se calcularon en detalle para los años 2017 y 2017, como resultado del proceso de Maximización de Utilidades sujeto a las demandas obtenidas con anterioridad. Los años 2019, 2020, 2021 y 2022 y sus componentes variables del E.E.R.R. se proyectaron en base a las proporciones obtenidas durante el año 2018, ya que este año se considera el primer año en régimen. Se Utilizaron las siguientes razones como múltiplos de los ingresos proyectados:

TABLA. 27. TABLA. DE SUPUESTOS

	%
Ingresos de Explotación	100,00%
Costo de Explotación	
(Remuneraciones Directas)	31,03%
(Honorarios Tutor Freelance)	0,04%
<b>MARGEN BRUTO</b>	
Costo de Venta	
(Comisiones por venta)	18,40%
(Comercialización/Transbank 2,28%)	2,71%
(Transbank Fijo)	
Gasto de Marketing	
(Promoción o publicidad)	4,24%
Gastos de Administración	
(Gastos generales)	
(Remuneraciones Indirectas)	
(Gastos de Seguridad)	
(Mantenición)	
(Arriendo)	
(Capacitación)	
(Gastos Distribución/Enlace dedicado)	
<b>TOTAL, COSTOS OPERACIONALES</b>	
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	

Para el año 2023 y en adelante, se proyectó un crecimiento en las Utilidades del 1% Anual.

## b. Estimación de Ingresos

La demanda por servicios de Tutorías en Música presenta cierto grado de estacionalidad, esto, según los datos obtenidos durante el proceso de Lean Start-Up.

TABLA. 28. INGRESOS 2017 SIN EFECTO LANZAMIENTO

2015	Enero	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
% Ventas anuales	6,75%	5,52%	7,98%	8,59%	7,36%	6,75%	7,98%	9,20%	10,43%	11,66%	9,82%	7,98%	100,00%
Ventas UF	1060	867	1252	1349	1156	1060	1252	1445	1638	1830	1541	1252	15702

Para el primer año se proyecta una demanda de 15.702 servicios anuales equivalente al 7% del mercado de Tutorías en Música On-line, pero esto se proyecta a partir del segundo semestre, es decir, a partir de Julio de 2017. Durante el primer semestre se proyecta una introducción paulatina e incremental producto de los esfuerzos de marketing.

TABLA. 29. INGRESOS 2017

2017	Enero	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Servicios	10	22	50	112	250	560	1252	1445	1638	1830	1541	1252	9963
Ventas UF	10	23	52	116	260	582	1301	1501	1702	1902	1602	1301	10353

	Introducción
	Norma

Semestre 1	Cantidad
Demanda inicial	10
Demanda final (Julio)	1252
Periodos	6
Tasa de crecimiento	123,68%
Precio UF	1,039

Para el año 2018 se proyecta que la política comercial surta efecto y la distribución de la demanda mensual sea más uniforme, alcanzando un volumen de prestación de servicios de 24.960. además, se espera la entrada de un nuevo participante, del cual se espera que absorba un 30% de la demanda de mercado.

TABLA. 30. INGRESOS 2018

2018	Enero	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
% Ventas anuales	7%	5%	9%	9%	9%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	
Ventas (Servicios)	1747	1248	2246	2246	2246	1997	1997	2246	2246	2246	2246	2246	24960
Ventas UF	1816	1297	2334	2334	2334	2075	2075	2334	2334	2334	2334	2334	25936

—●— Demanda Enfrentada Tutorías Virtuales     
 —●— Demanda de Mercado Tutorías Virtuales  
—●— Mercado Ptcial Tutorías Virtuales

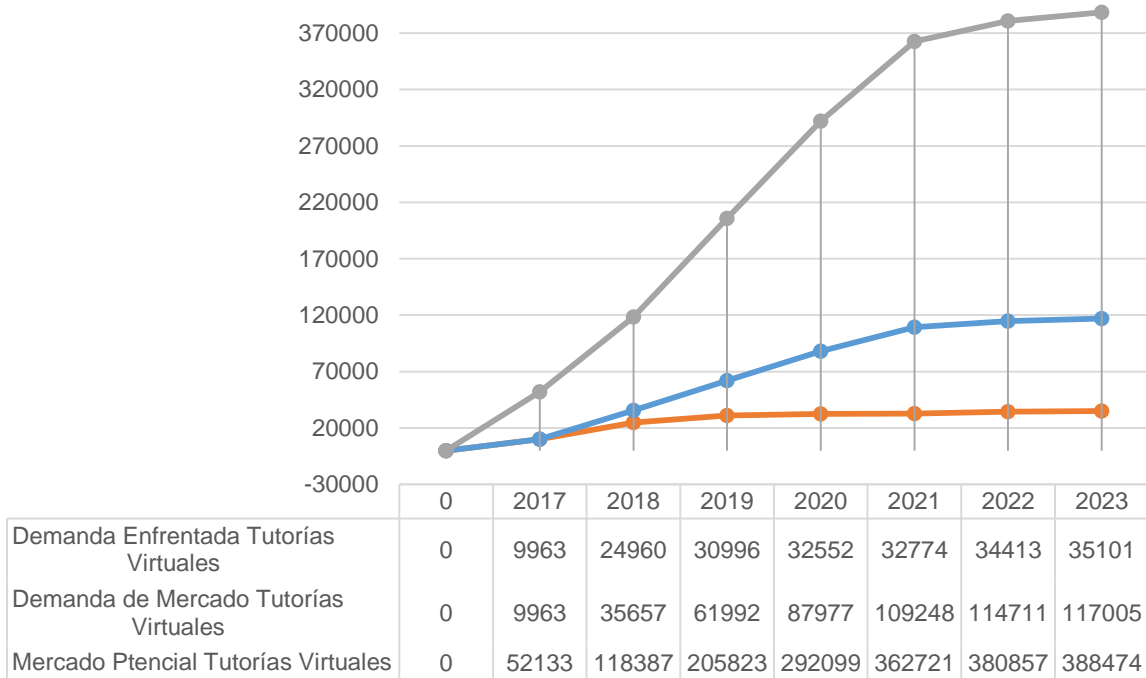


Ilustración. 9. Demandas Proyectadas

Demanda enfrentada y de mercado calculadas a precio 1,039 UF.

TABLA. 31. PROYECCIÓN DE INGRESOS NETOS

Precio = 1,039 UF	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda Enfrentada Tutorías Virtuales	9.963,0	24.960,0	30.996,0	32.552,0	32.774,0	34.413,0	35.790,0
Ingresos Netos UF	8.699,6	21.795,0	27.065,6	28.424,3	28.618,1	30.049,3	31.251,7

### c. Plan de Inversión

Se realizarán dos inversiones, la inversión inicial en el periodo cero y la re-inversión en el año 2018. Los detalles de las inversiones en activo fijo se pueden apreciar en Anexos.

TABLA. 32. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO FIJO

Ítem	Precio Neto Total UF	IVA UF	Total, UF
<b>Total, UF</b>	699,43	132,89	832,32

TABLA. 33. RE-INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Ítem	Precio Neto Total UF	IVA UF	Total, UF
<b>Total, UF</b>	173,11	32,89	206,00

TABLA. 34. GASTO PUESTA EN MARCHA

Gastos Puesta en Marcha	Neto	IVA	Total
Arriendo Oficinas	42,3	0,0	42,3
Inversión Acceso dedicado	84,6	16,1	100,7
Gastos asociados a la legalización de la Empresa	47,9	0,0	47,9
<b>Total</b>	<b>174,9</b>	<b>16,1</b>	<b>190,9</b>

TABLA. 35. INVERSIÓN INICIAL

Inversión Inicial	Neto	IVA	Total
Inversión en Activo Fijo	699,43	132,89	832,32
Gastos Puesta en Marcha	16,08	0	16,08
Capital de Trabajo	4548,86	0	0
<b>Total</b>	<b>5.264,37</b>	<b>132,89</b>	<b>848,41</b>

TABLA. 36. RE-INVERSIÓN CAPEX

Re-Inversión Año 2018	Neto	IVA	Total
Inversión en Activo Fijo (CAPEX)	173,11	32,89	206,00
<b>Total</b>	<b>173,11</b>	<b>32,89</b>	<b>206,00</b>

TABLA. 37. TABLA. DE DEPRECIACIÓN (MÉTODO ACELERADO 2 AÑO SEGÚN TABLA SII)

Años	0	2017	2018	2019	2020	2021
Valor libro Inicial	699,4	699,4	699,4	872,5	872,5	
Depreciación Anual	0,0	-349,7	-349,7	-86,6	-86,6	
Valor libro	699,4	349,7	0,0	86,6	0,0	
Depreciación Acumulada	0,0	-349,7	-699,4	-786,0	-872,5	

TABLA. 38. TABLA. DE AMORTIZACIÓN

Año	2017	2018	2019
Amortización UF (Gasto Puesta en Marcha, Legalización y Acceso dedicado)	58,3	58,3	58,3
<b>Total</b>	<b>174,9</b>		

TABLA. 39. PLAN DE INVERSIÓN

<b>Año 0 Inversión Inicial (septiembre 2016)</b>	<b>699,43 UF</b>
<b>2018 Aporte de Capital (enero)</b>	<b>3.331,8 UF</b>
<b>CAPEX</b>	173,11
<b>OPEX</b>	3158,69



**d. Proyección de Resultados Operacionales Brutos año 2017**

<b>2017</b>	<b>Enero</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abril</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Julio</b>	<b>Agos</b>	<b>Sept</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Ingresos de Explotación	8,7	19,5	43,7	97,7	218,6	488,9	1.093,5	1.261,7	1.430,0	1.598,2	1.345,9	1.093,5	8.699,9	100,00 %
Costo de Explotación	103,3	103,3	103,3	103,3	103,3	182,3	287,0	317,4	353,9	396,4	396,4	396,4	2.846,3	32,72%
(Remuneraciones Directas)	103,3	103,3	103,3	103,3	103,3	182,3	287,0	317,4	353,9	396,4	396,4	396,4	2.846,3	32,72%
(Honorarios Tutor Freelance)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>-94,6</b>	<b>-83,8</b>	<b>-59,6</b>	<b>-5,6</b>	<b>115,3</b>	<b>306,6</b>	<b>806,5</b>	<b>944,3</b>	<b>1.076,1</b>	<b>1.201,8</b>	<b>949,5</b>	<b>697,1</b>	<b>5.853,6</b>	<b>67,28%</b>
Costo de Venta	0,8	2,7	5,5	11,6	25,2	55,7	123,9	244,3	281,1	317,9	343,3	288,1	1.700,2	19,54%
(Comisiones por venta)	0,0	1,7	3,7	8,4	18,7	41,9	93,7	209,6	241,8	274,0	306,3	257,9	1.457,7	16,75%
(Comercialización/Transbank 2,28%)	0,2	0,5	1,2	2,7	5,9	13,3	29,7	34,2	38,8	43,4	36,5	29,7	236,0	2,71%
(Transbank Fijo)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	0,07%
Gasto de Marketing	202,6	242,4	165,5	57,7	57,7	134,6	134,6	57,7	57,7	57,7	57,7	57,7	1.283,7	14,76%
(Promoción o publicidad)	202,6	242,4	165,5	57,7	57,7	134,6	134,6	57,7	57,7	57,7	57,7	57,7	1.283,7	14,76%
Gastos de Administración	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	6.028,3	69,29%
(Gastos generales)	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	480,0	5,52%
(Remuneraciones Indirectas)	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	4.458,5	51,25%
(Gastos de Seguridad)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30,0	0,34%
(Mantención)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	48,0	0,55%
(Arriendo)	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	507,8	5,84%
(Capacitación)	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	120,0	1,38%
(Gastos Distribución/Enlace dedicado)	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	384,0	4,41%
<b>TOTAL, COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>705,8</b>	<b>747,5</b>	<b>673,3</b>	<b>571,6</b>	<b>585,3</b>	<b>692,7</b>	<b>760,9</b>	<b>804,4</b>	<b>841,2</b>	<b>878,0</b>	<b>903,4</b>	<b>848,2</b>	<b>9.012,1</b>	<b>103,59 %</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>-800,3</b>	<b>-831,3</b>	<b>-732,9</b>	<b>-577,2</b>	<b>-470,0</b>	<b>-386,1</b>	<b>45,6</b>	<b>140,0</b>	<b>234,9</b>	<b>323,8</b>	<b>46,1</b>	<b>-151,1</b>	<b>-3.158,6</b>	<b>-36,31%</b>

TABLA. 40. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERACIONALES BRUTOS AÑO 2017

**e. Proyección de Resultados Operacionales Brutos año 2018**

<b>2018</b>	<b>Enero</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abril</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Julio</b>	<b>Agos</b>	<b>Sept</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Ingresos de Explotación	1.525,6	1.089,7	1.961,5	1.961,5	1.961,5	1.743,6	1.743,6	1.961,5	1.961,5	1.961,5	1.961,5	1.961,5	21.795,0	100,00 %
Costo de Explotación	396,4	396,4	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	6.762,2	31,03 %
(Remuneraciones Directas)	396,4	396,4	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	596,9	6.762,2	31,03 %
(Honorarios Tutor Freelance)	0,0	0,0	1,6	1,6	1,6	0,0	0,0	1,6	1,6	1,6	0,0	0,0	9,5	0,04%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1.129,2</b>	<b>693,3</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.146,7</b>	<b>1.146,7</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.364,6</b>	<b>1.364,6</b>	<b>15.032,7</b>	<b>68,97 %</b>
Costo de Venta	251,5	322,5	262,6	429,7	429,7	423,8	382,0	387,9	429,7	429,7	429,7	429,7	4.608,2	21,14 %
(Comisiones por venta)	209,6	292,4	208,8	375,9	375,9	375,9	334,1	334,1	375,9	375,9	375,9	375,9	4.010,4	18,40 %
(Comercialización/Transbank 2,28%)	41,4	29,6	53,2	53,2	53,2	47,3	47,3	53,2	53,2	53,2	53,2	53,2	591,3	2,71%
(Transbank Fijo)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	0,03%
Gasto de Marketing	57,7	134,6	57,7	57,7	57,7	134,6	134,6	57,7	57,7	57,7	57,7	57,7	923,2	4,24%
(Promoción o publicidad)	57,7	134,6	57,7	57,7	57,7	134,6	134,6	57,7	57,7	57,7	57,7	57,7	923,2	4,24%
Gastos de Administración	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	502,4	6.028,3	27,66 %
(Gastos generales)	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	480,0	2,20%
(Remuneraciones Indirectas)	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	4.458,5	20,46 %
(Gastos de Seguridad)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30,0	0,14%
(Mantención)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	48,0	0,22%
(Arriendo)	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	507,8	2,33%
(Capacitación)	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	120,0	0,55%
(Gastos Distribución/Enlace dedicado)	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	384,0	1,76%
<b>TOTAL, COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>811,5</b>	<b>959,5</b>	<b>822,7</b>	<b>989,7</b>	<b>989,7</b>	<b>1.060,7</b>	<b>1.019,0</b>	<b>948,0</b>	<b>989,7</b>	<b>989,7</b>	<b>989,7</b>	<b>989,7</b>	<b>11.559,7</b>	<b>53,04 %</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>317,7</b>	<b>-266,1</b>	<b>541,9</b>	<b>374,9</b>	<b>374,9</b>	<b>85,9</b>	<b>127,7</b>	<b>416,6</b>	<b>374,9</b>	<b>374,9</b>	<b>374,9</b>	<b>374,9</b>	<b>3.473,0</b>	<b>15,94 %</b>

TABLA. 41. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERACIONALES BRUTOS AÑO 2018

## f. Capital de Trabajo

TABLA. 42. MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO

2017	Enero	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>RESULTADO OPERCAIONAL BRUTO</b>	-800,34	-831,27	-732,90	-577,22	-470,00	-386,12	45,60	139,95	234,92	323,81	46,07	-151,08
<b>Acumulado</b>	-800,34	-1631,61	-2364,52	-2941,73	-3411,73	-3797,85	-3752,24	-3612,29	-3377,37	-3053,56	-3007,50	-3158,57
<b>Máximo Déficit Acumulado</b>	-3797,85											
<b>Máximo Déficit Acumulado+1 mes</b>	-4548,86											

TABLA. 43. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Año	0	2017	2018	2019	2020	2121
Capital de trabajo requerido	0,0	-4.548,9	-3.853,2	-4.298,6	-4.413,4	-4.429,8
Capital de trabajo Acumulado		-4.548,9	-4.548,9	-4.548,9	-4.548,9	-4.548,9
Variación Capital de trabajo	-4.548,9	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,9

El capital de trabajo requerido para el año 2017 se calculó mediante el método de Máximo Déficit Acumulado más un mes promedio, con la finalidad de dar cierta holgura para enfrentar eventos inesperados. Para los años posteriores se proyecta un capital de trabajo equivalente a 4 meses de Costos operacionales promedio. Esto, con la finalidad de poder hacer frente a eventuales variaciones en la demanda y desfases en el flujo de efectivo, los cuales, al ser un servicio nuevo con una tecnología en fase de introducción y crecimiento, son más propensos a ocurrir.

### g. E.E.R.R. Proyectados

TABLA. 44. ESTADO DE RESULTADO

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de Explotación	8.699,6	21.795,0	27.065,6	28.424,3	28.618,1
Costo de Explotación	-2.846,3	-6.771,7	-8.409,3	-8.831,4	-8.891,6
(Remuneraciones Directas)	-2.846,3	-6.762,2	-8.397,5	-8.819,1	-8.879,2
(Honorarios Tutor Freelance)	0,0	-9,5	-11,8	-12,3	-12,4
<b>Margen Bruto</b>	<b>5.853,4</b>	<b>15.023,3</b>	<b>18.656,3</b>	<b>19.592,9</b>	<b>19.726,5</b>
Costo de Venta	-1.700,1	-4.608,2	-5.721,0	-6.007,9	-6.048,8
(Comisiones por venta)	-1.457,6	-4.010,4	-4.980,2	-5.230,2	-5.265,9
(Comercialización/Transbank 2,28%)	-236,0	-591,3	-734,3	-771,2	-776,5
(Transbank Fijo)	-6,5	-6,5	-6,5	-6,5	-6,5
Gasto de Marketing	-1.283,7	-923,2	-1.146,5	-1.204,1	-1.212,3
(Promoción o publicidad)	-1.283,7	-923,2	-1.146,5	-1.204,1	-1.212,3
Gastos de Administración	-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3
(Gastos generales)	-480,0	-480,0	-480,0	-480,0	-480,0
(Remuneraciones Indirectas)	-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5
(Gastos de Seguridad)	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0
(Mantención)	-48,0	-48,0	-48,0	-48,0	-48,0
(Arriendo)	-507,8	-507,8	-507,8	-507,8	-507,8
(Capacitación)	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0
(Gastos Distribución/Enlace dedicado)	-384,0	-384,0	-384,0	-384,0	-384,0
Total, Costos Operacionales	-9.012,1	-11.559,7	-12.895,8	-13.240,2	-13.289,3
<b>Resultado Operacional Bruto</b>	<b>-3.158,7</b>	<b>3.463,6</b>	<b>5.760,5</b>	<b>6.352,6</b>	<b>6.437,1</b>
(Depreciación)	-349,7	-349,7	-86,6	-86,6	0,0
(Amortización)	-58,3	-58,3	-58,3	0,0	0,0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-3.566,7</b>	<b>3.055,6</b>	<b>5.615,7</b>	<b>6.266,1</b>	<b>6.437,1</b>
(Impuesto a la Renta)	909,5	-825,0	-1.516,2	-466,4	-1.738,0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-3.566,7</b>	<b>3.055,6</b>	<b>5.615,7</b>	<b>5.799,7</b>	<b>4.699,1</b>
Depreciación	349,7	349,7	86,6	86,6	0,0
Amortización	58,3	58,3	58,3	0,0	0,0
<b>Resultado Operacional Neto</b>	<b>-3.158,7</b>	<b>3.463,6</b>	<b>5.760,5</b>	<b>5.886,3</b>	<b>4.699,1</b>

TABLA. 45. TASA DE IMPUESTOS DE PRIMERA CATEGORÍA

Tasa de Impuestos de Primera Categoría	2017	2018 en Adelante
%	25,5%	27,00%

## h. Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calcula mediante el modelo de valorización de activos de capital modificado (CAPM):  $E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_i$

Al no existir negocios del rubro a nivel nacional, nos remitiremos a información proveniente de EEUU sector Software Entertainment, ya que incluye organizaciones como Twitch, las cuales perciben ingresos al permitir que individuos observen a otros jugar un determinado juego y así aprender. Al utilizar esta beta, deberemos realizar una modificación al modelo CAPM, quedando de la siguiente forma:  $E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_i + R_p + P_i + P_e$

$$\text{Costo de Capital} = 0,22\% + 1,29 \times (10,59\% - 0,22\%) + 0,86\% + 4\% + 5\% = \mathbf{23,46\%}$$

## i. Valor Residual

El valor residual del proyecto será calculado mediante el método “Valor de Desecho Económico”, ya que el proyecto seguirá en funcionamiento solo que en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.  $V.R. = (\text{Utilidad Neta} - \text{CAE}) / (\text{TMAR} - \text{Crecimiento})$

- El valor de liquidación de los activos es de un 15% de su valor de adquisición.
- Los ingresos del año 2022 se calcularon según las funciones de demanda anteriormente expuestas, sujeta a un precio de 1,039 UF.
- Se proyecta un crecimiento de las Utilidades Netas inferior al crecimiento del PIB proyectado, e igual al 1% anual a perpetuidad.

TABLA. 46. CAE INVERSIÓN/RE-INVERSIÓN A TMAR

Valor de liquidación de los activos (VLA)+ Rec. WC	4679,74
VP (VLA + Rec. WC)	1631,71
VP (Inversión + Re-Inversiones)	-5361,87
VA	-3730,16
CAE	1343,4

## Tasa para descontar la Perpetuidad

Se considera adecuado modificar la tasa de descuento aplicable a la perpetuidad, al realizar una corrección del Riesgo país, estimado mediante la tasa Forward implícita de los Bonos a 5 y 10 años. Su cálculo se puede apreciar en Anexos donde también se encuentra el Resultado Operacional Neto para el Año 2022, que asciende a 5.295,6 UF.

CAE = 1.343,4 UF; TMAR = 23,46%; TMAR 2 = 23,44%; Crecimiento = 1%

$$V.R. = (5.296 \text{ UF} - 1.343 \text{ UF}) / (23,44\% - 1\%) = 17.614,9 \text{ UF}$$

## j. Flujos de Caja Proyectados

Año	0	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos de Explotación		8.699,6	21.795,0	27.065,6	28.424,3	28.618,1	30.049,3
Costo de Explotación		-2.846,3	-6.771,7	-8.409,3	-8.831,4	-8.891,6	-9.336,3
(Remuneraciones Directas)		-2.846,3	-6.762,2	-8.397,5	-8.819,1	-8.879,2	-9.323,3
(Honorarios Tutor Freelance)		0,0	-9,5	-11,8	-12,3	-12,4	-13,0
<b>Margen Bruto</b>		<b>5.853,4</b>	<b>15.023,3</b>	<b>18.656,3</b>	<b>19.592,9</b>	<b>19.726,5</b>	<b>20.713,0</b>
Costo de Venta		-1.700,1	-4.608,2	-5.721,0	-6.007,9	-6.048,8	-6.351,0
(Comisiones por venta)		-1.457,6	-4.010,4	-4.980,2	-5.230,2	-5.265,9	-5.529,2
(Comercialización/Transbank 2,28%)		-236,0	-591,3	-734,3	-771,2	-776,5	-815,3
(Transbank Fijo)		-6,5	-6,5	-6,5	-6,5	-6,5	-6,5
Gasto de Marketing		-1.283,7	-923,2	-1.146,5	-1.204,1	-1.212,3	-1.272,9
(Promoción o publicidad)		-1.283,7	-923,2	-1.146,5	-1.204,1	-1.212,3	-1.272,9
Gastos de Administración		-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3	-6.028,3
(Gastos generales)		-480,0	-480,0	-480,0	-480,0	-480,0	-480,0
(Remuneraciones Indirectas)		-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5	-4.458,5
(Gastos de Seguridad)		-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0
(Mantención)		-48,0	-48,0	-48,0	-48,0	-48,0	-48,0
(Arriendo)		-507,8	-507,8	-507,8	-507,8	-507,8	-507,8
(Capacitación)		-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0	-120,0
(Gastos Distribución/Enlace dedicado)		-384,0	-384,0	-384,0	-384,0	-384,0	-384,0
Total, Costos Operacionales		-9.012,1	-11.559,7	-12.895,8	-13.240,2	-13.289,3	-13.652,1
<b>Resultado Operacional Bruto</b>		<b>-3.158,7</b>	<b>3.463,6</b>	<b>5.760,5</b>	<b>6.352,6</b>	<b>6.437,1</b>	<b>7.060,8</b>
(Depreciación)		-349,7	-349,7	-86,6	-86,6	0,0	0,0
(Amortización)		-58,3	-58,3	-58,3	0,0	0,0	0,0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-3.566,7</b>	<b>3.055,6</b>	<b>5.615,7</b>	<b>6.266,1</b>	<b>6.437,1</b>	<b>7.060,8</b>
(Impuesto a la Renta)		909,5	-825,0	-1.516,2	-466,4	-1.738,0	-1.765,2
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-3.566,7</b>	<b>3.055,6</b>	<b>5.615,7</b>	<b>5.799,7</b>	<b>4.699,1</b>	<b>5.295,6</b>
Depreciación		349,7	349,7	86,6	86,6	0,0	0,0
Amortización		58,3	58,3	58,3	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado Operacional Neto</b>		<b>-3.158,7</b>	<b>3.463,6</b>	<b>5.760,5</b>	<b>5.886,3</b>	<b>4.699,1</b>	<b>5.295,6</b>
Inversión Inicial	-5.423,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(CAPEX)	-699,4						
(Capital de Trabajo)	-4.548,9						
(Gastos Puesta en Marcha)	-174,9						
Re-Inversión	0,0	0,0	-173,1	0,0	0,0	-1,9	0,0
(CAPEX)			-173,1				
(Capital de Trabajo)			0,0	0,0	0,0	-1,9	
Valor de Desecho Económico						17.614,9	
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-5.423,2</b>	<b>-3.158,7</b>	<b>3.290,5</b>	<b>5.760,5</b>	<b>5.886,3</b>	<b>22.312,2</b>	<b>5.295,63</b>

Tabla. 47. Flujos de Caja Proyectados

### k. Evaluación Financiera del proyecto

TABLA. 48. VAN Y TIR

G (Crecimiento a partir del año 2023)	1%
TMAR	23,46%
VAN UF	7552
TIR	49%

TABLA. 49. PAYBACK DESCONTADO

Año	0	1	2	3	4	5
FC Anual	-5.423,2	-3.158,7	3.290,5	5.760,5	5.886,3	22.312,2
FC Anual Descontado	-5.423,2	-2.558,5	2.158,9	3.061,4	2.533,8	7.779,7
FC Anual Descontado Acumulado	-5.423,2	-7.981,7	-5.822,8	-2.761,5	-227,6	7.552,1
PayBack Ajustado Años	4,03					

TABLA. 50. ROI

Año	0	2017	2018	2019	2020	2121
Net Income	0,0	-3.566,7	3.055,6	5.615,7	5.799,7	4.699,1
Patrimonio Neto	5.423,2	1.856,5	8.243,8	10.395,9	9.968,7	7.511,8
ROI	0,0%	-192,1%	37,1%	54,0%	58,2%	62,6%

TABLA. 51. PUNTO DE EQUILIBRIO

	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad	17528	16665	16665	16665	16665
Ingresos	15.305,7	14.551,5	14.551,5	14.551,5	14.551,5
Costo Variable	-9.271,0	-8.516,7	-8.516,7	-8.516,7	-8.516,7
Costo Fijo	-6.034,8	-6.034,8	-6.034,8	-6.034,8	-6.034,8

## I. Balance Projectado

TABLA. 52. BALANCE

	0	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS</b>						
Disponibilidades	4.548,9	1.390,2	8.012,4	10.309,4	10.435,1	9.249,8
Créditos por Ventas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inventarios Servicios	0,0	977,5	1.486,3	1.542,3	1.550,3	1.609,2
Otros Activos						
Corrientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total, Activos Corrientes</b>	4.548,9	2.367,7	9.498,8	11.851,7	11.985,4	10.859,1
Mobiliario y Equipo	699,4	699,4	872,5	872,5	872,5	872,5
Depreciación Acumulada	0,0	-349,7	-699,4	-786,0	-872,5	-872,5
<b>Activos Fijos Netos</b>	699,4	349,7	173,1	86,6	0,0	0,0
Gastos de organización y puesta en marcha	174,9	174,9	174,9	174,9	174,9	174,9
Amortización Acumulada		-58,3	-116,6	-174,9	-174,9	-174,9
<b>Otros Activos</b>	174,9	116,6	58,3	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL, DEL ACTIVO</b>	5.423,2	2.834,0	9.730,2	11.938,3	11.985,4	10.859,1
<b>PASIVOS</b>						
Proveedores	0,0	977,5	1.486,3	1.542,3	1.550,3	1.609,2
Impuesto a la Renta	0,0	0,0	0,0	0,0	466,4	1.738,0
Otros Pasivos						
Corrientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total, Pasivos Corrientes</b>	0,0	977,5	1.486,3	1.542,3	2.016,7	3.347,3
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	5.423,2	5.423,2	5.423,2	5.423,2	5.423,2	5.423,2
Resultados del Ejercicio	0,0	-3.566,7	3.055,6	5.615,7	5.799,7	4.699,1
Utilidad/perdida Ejercicios Anteriores	0,0	0,0	-3.566,7	2.820,7	4.972,8	4.545,6
Aporte de Capital	0,0	0,0	3.331,8	0,0	0,0	1,9
Dividendos	0,0	0,0	0,0	-3.463,6	-6.226,9	-7.157,9
<b>Total, Patrimonio Neto</b>	5.423,2	1.856,5	8.243,8	10.395,9	9.968,7	7.511,8
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	5.423,2	2.834,0	9.730,2	11.938,3	11.985,4	10.859,1



## m. Razones Financieras

TABLA. 53. RAZONES FINANCIERAS

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Rentabilidad</b>					
Utilidad	-3158,69	3290,46	5760,53	5886,26	22312,15
Rentabilidad patrimonio	-192,1%	37,1%	54,0%	58,2%	62,6%
Margen Neto sobre ventas	-41,0%	14,0%	20,7%	20,4%	16,4%
Rentabilidad / activos	-125,9%	31,4%	47,0%	48,4%	43,3%
Margen bruto sobre ventas	67,3%	68,9%	68,9%	68,9%	68,9%
EBITDA / ventas	-36,3%	15,9%	21,3%	22,3%	22,5%
<b>Endeudamiento/solvencia</b>					
Razón de Endeudamiento	52,7%	18,0%	14,8%	20,2%	44,6%
Razón Deuda / Activos	34,5%	15,3%	12,9%	16,8%	30,8%
Deuda / EBITDA	-30,9%	42,9%	26,8%	31,7%	52,0%
EBITDA / Gasto Intereses	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	242,2%	639,1%	768,4%	594,3%	324,4%
Capital de Trabajo	1390,17	8012,43	10309,38	9968,74	7511,79
Prueba de ácido	142,2%	539,1%	668,4%	517,4%	276,3%
<b>Crecimiento</b>					
Crecimiento ventas	-	150,5%	24,2%	5,0%	0,7%
Crecimiento activo	-47,74%	243,34%	22,69%	0,40%	-9,40%
Crecimiento utilidades	-	209,65%	66,32%	2,18%	-20,17%
<b>Eficiencia y productividad</b>					
Costos totales /ventas	103,6%	53,0%	47,6%	46,6%	46,4%
Costos Total / utilidades	252,7%	-378,3%	-229,6%	-228,3%	-282,8%
<b>Actividad</b>					
Período Promedio Cobro	1	1	1	1	1
Período Promedio Pago	30	30	30	30	30
Días Inventarios	30	30	30	30	30

## n. Análisis de Sensibilidad

TABLA. 54. VARIABLES

<b>Variables de Sensibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación en volumen %</li> <li>• Variación en precio %</li> <li>• Variación Costos de Explotación %</li> <li>• Variación en costos Operacionales %</li> <li>• Variación en inversión en CAPEX %</li> </ul>
----------------------------------	--

TABLA. 55. RESULTADOS

Resultados obtenidos								
110,00%	Volumen +	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">11.186,3</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">58,86%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">3,42</td> </tr> </table>	VAN	11.186,3	TIR	58,86%	PayBack Descontado	3,42
VAN	11.186,3							
TIR	58,86%							
PayBack Descontado	3,42							
90,00%	Volumen -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">3.917,9</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">37,25%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">4,33</td> </tr> </table>	VAN	3.917,9	TIR	37,25%	PayBack Descontado	4,33
VAN	3.917,9							
TIR	37,25%							
PayBack Descontado	4,33							
105%	Precio +	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">9.369,2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">53,77%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">3,76</td> </tr> </table>	VAN	9.369,2	TIR	53,77%	PayBack Descontado	3,76
VAN	9.369,2							
TIR	53,77%							
PayBack Descontado	3,76							
98%	Precio -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">6.825,2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">46,34%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">4,08</td> </tr> </table>	VAN	6.825,2	TIR	46,34%	PayBack Descontado	4,08
VAN	6.825,2							
TIR	46,34%							
PayBack Descontado	4,08							
104%	Costos Explotación +	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">6.586,2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">45,62%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">4,09</td> </tr> </table>	VAN	6.586,2	TIR	45,62%	PayBack Descontado	4,09
VAN	6.586,2							
TIR	45,62%							
PayBack Descontado	4,09							
96%	Costos Explotación -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">8.518,0</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">51,32%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">3,92</td> </tr> </table>	VAN	8.518,0	TIR	51,32%	PayBack Descontado	3,92
VAN	8.518,0							
TIR	51,32%							
PayBack Descontado	3,92							
105%	Costos Operacionales +	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">5.549,2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">42,17%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">4,18</td> </tr> </table>	VAN	5.549,2	TIR	42,17%	PayBack Descontado	4,18
VAN	5.549,2							
TIR	42,17%							
PayBack Descontado	4,18							
95%	Costos Operacionales -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">9.554,9</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">54,73%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">3,70</td> </tr> </table>	VAN	9.554,9	TIR	54,73%	PayBack Descontado	3,70
VAN	9.554,9							
TIR	54,73%							
PayBack Descontado	3,70							
110%	Inversiones CAPEX +	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">7.427,8</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">47,98%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">4,04</td> </tr> </table>	VAN	7.427,8	TIR	47,98%	PayBack Descontado	4,04
VAN	7.427,8							
TIR	47,98%							
PayBack Descontado	4,04							
0%	Inversiones CAPEX -	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">VAN</td> <td style="text-align: right;">7.614,2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">TIR</td> <td style="text-align: right;">48,77%</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #1a3d4d; color: white;">PayBack Descontado</td> <td style="text-align: right;">4,02</td> </tr> </table>	VAN	7.614,2	TIR	48,77%	PayBack Descontado	4,02
VAN	7.614,2							
TIR	48,77%							
PayBack Descontado	4,02							

TABLA. 56. ESCENARIOS

Variables	Escenarios		
	Pesimista	Normal	Optimista
Volumen	90%	100%	110%
Precio	98%	100%	105%
Costos de Explotación	104%	100%	96%
Costos Operacionales	105%	100%	95%
Inversión en CAPEX	110%	100%	95%
<b>VAN</b>	<b>385,3</b>	<b>7.552,1</b>	<b>16.497,9</b>
<b>TIR</b>	<b>24,89%</b>	<b>48,51%</b>	<b>73,77%</b>
<b>Recupero</b>	<b>4,90</b>	<b>4,03</b>	<b>2,66</b>

#### o. Fuentes de Financiamiento

El proyecto será financiado 100% con Capital propio, mediante la creación de una Sociedad por Acciones.

Esta será conformada por dos socios.

#### Participación S.P.A.

Felipe González Busch = 4875,84 UF (90% de Participación) en el acto.

Aporte posterior (enero 2018) = 3.201,03 UF

Felipe Mc-Evoy Cáceres = 541,76 UF (10% de Participación Societaria) en el acto.

Aporte posterior (enero 2018) = 355,67 UF

TABLA. 57. GASTOS ASOCIADOS A LA LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA

	Factor del Cap. Inicial	Gasto en UF
Publicación en diario oficial		-
Inscripción en Registro de Comercio	0,20%	10,8
Patente Municipal	0,50%	27,1
Honorarios Abogado		10,0
Total		47,9
Capital Inicial (UF) =	5.417,6	

## VIII. Riesgos Críticos

Riesgo (Probabilidad V/S Daño)				
	Critico	Alto	Medio	Bajo

TABLA. 58. INTERNOS

<b>Riesgos de Estrategia:</b>	
Fuente	Estrategia de posicionamiento poco efectiva.
Acción paliativa	Posicionamiento por Atributo Precio.
<b>Riesgos Organizacionales:</b>	
Fuente	Estrategia de RSE mal percibida.
Acción paliativa	Aumentar la visibilidad mediante la asignación de un presupuesto de RSE (40 UF mensuales).
<b>Riesgos Operativos:</b>	
Fuente	Mala calidad del enlace dedicado
Acción paliativa	Realizar pruebas Técnicas (Preventivo). Cambio de proveedor. Implica igual costo Operacional e inversión en nuevo enlace por 150 UF neto.
<b>Riesgos de capital humano</b>	
Fuente	Alta rotación de Capital Humano
Acción paliativa	Mejorar política de remuneraciones e incentivo del 25% inferior al 10% inferior.

TABLA. 59. EXTERNOS

<b>Riesgos Legales:</b>	
Fuente	Disminución de las horas laborales semanales.
Acción paliativa	Búsqueda de tecnología que permita aumentar la productividad Hora/Hombre.
<b>Riesgos Políticos:</b>	
Fuente	Estatización de la Educación. Riesgo Medio.
Acción paliativa	Cierre del proyecto.
<b>Riesgos Financieros:</b>	
Fuente	Aumento de la Inflación.
Acción paliativa	Potenciar la Comercialización de anualidades con pago mediante Tarjeta de Crédito a 12 meses.
<b>Riesgos de Mercados</b>	
Evento	Entrada masiva de nuevos competidores.
Acción paliativa	No Re-Invertir e implementar una estrategia de Cosechar (Matriz GE)

En la sección anexos se puede apreciar la “Matriz de Riesgos”.

## **IX. Conclusiones**

Desde la perspectiva de la demanda se vislumbra un creciente interés por estas nuevas tecnologías, lo cual se refleja en una clara intención de compra.

Luego de analizar los resultados se concluye que el proyecto es viable y rentable, para inversores con un costo oportunidad inferior al 49%.

A la tasa exigida para empresas del mismo nivel de riesgo e industria es de 23,46%, bajo la cual, el proyecto proporciona un VAN positivo de 7.552.

El análisis de Riesgos Críticos no arroja ningún riesgo inminente para su ejecución e implementación y la sensibilización indica que existe un rango adecuado de variabilidad permitida en los factores claves.

Por lo tanto, se recomienda su realización.

## X. Bibliografía

- Economía y cultura ii, ministerio de cultura de chile, magdalena aninat sahli.
- “Preparación y evaluación de proyectos” y “planificación, gestión y control de proyectos” Reinaldo y Nassir Sapag.
- Nohria, “note on organization structure,” harvard business school publishing (9-491-083)
- Michael porter “how competitive force shape strategy”
- Michael porter what´s strategy
- C.K Prahalad & G. Hamel “The core competence of the corporation “
- El arte de clasificar a los chilenos, enfoques sobre los modelos de estratificación en chile © ediciones universidad diego portales, 2009
- Principios de finanzas corporativas Brealey Myers 7ma edicion
- Boletin Informativo del Instituto Nacional de Estadistica, 19 de mayo 2016.
- Principios de economía Gregory Mankiw 5ta edicion pdf
- Página Web Emol.cl
- Página Web Latercera.cl
- Página Web Sii.cl
- Página Web treasury.gov
- Página Web Gartner.com
- Página Web Ine.cl
- Página Web Aimchile.cl
- Página Web Amarillas.cl
- Página Web Escuelaaudiomusica.cl
- Página Web Escuelamoderna.cl
- Página Web Bancomundial.cl

## XI. Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN. 1. HYPE CYCLE TECNOLÓGICO	2
ILUSTRACIÓN. 2. HYPE CYCLE EDUCACIONAL	3
ILUSTRACIÓN. 3. CANVAS	13
ILUSTRACIÓN. 4. PLAN DE ESCALAMIENTO	15
ILUSTRACIÓN. 5. MATERIALIDAD GNLM	17
ILUSTRACIÓN. 6. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA REALIDAD VIRTUAL	27
ILUSTRACIÓN. 7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	38
ILUSTRACIÓN. 8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
ILUSTRACIÓN. 9. DEMANDAS PROYECTADAS	43
ILUSTRACIÓN. 10. PROPAGANDA ESCUELA AUDIOMÚSICA	76
ILUSTRACIÓN. 11. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	88
ILUSTRACIÓN. 12. ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA	88
ILUSTRACIÓN. 13. TASA DE PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES SOCIALES	90
ILUSTRACIÓN. 14. INFORME 1 FACEBOOK	91
ILUSTRACIÓN. 15. INFORME 2 FACEBOOK	91
ILUSTRACIÓN. 16. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA REALIDAD VIRTUAL	93
ILUSTRACIÓN. 17. COSTOS TOTALES AÑO 2017	99
ILUSTRACIÓN. 18. COSTOS MARGINALES Y UNITARIOS AÑO 2017	99
ILUSTRACIÓN. 19. INGRESOS MARGINAL V/S COSTO MARGINAL AÑO 2017	100
ILUSTRACIÓN. 20. COSTOS V/S INGRESOS AÑO 2017	100
ILUSTRACIÓN. 21. COSTOS TOTALES AÑO 2018	102
ILUSTRACIÓN. 22. COSTOS MARGINALES Y UNITARIOS 2018	102
ILUSTRACIÓN. 23. INGRESOS MARGINAL V/S COSTO MARGINAL AÑO 2017	103
ILUSTRACIÓN. 24. COSTOS V/S INGRESOS 2018	103
ILUSTRACIÓN. 25. MATRIZ DE RIESGOS	111

## XII. Índice de Tablas

TABLA. 1. PEST	5
TABLA. 2. RUBRO/ACTIVIDAD ECONÓMICA	6
TABLA. 3. CAPACIDADES INHERENTES ACTUALES DE LA INDUSTRIA	7
TABLA. 4. BENCHMARKING HORARIOS	8
TABLA. 5. MATRIZ COMPETITIVIDAD	9
TABLA. 6. SUSTITUTOS	10
TABLA. 7. RESUMEN "VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECIFICAS"	11
TABLA. 8. FODA	12
TABLA. 9. ESTRATEGIAS FODA	12
TABLA. 10. MATERIALIDAD	17
TABLA. 11. MACRO SEGMENTACIÓN	18
TABLA. 12. ESTRATEGIA COMERCIAL PROYECTADA	24
TABLA. 13. FINANCIAMIENTO ESTRATEGIA COMERCIAL	24
TABLA. 14. MERCADO POTENCIAL TUTORÍAS DE MÚSICA ON-LINE	26
TABLA. 15. DEMANDA POTENCIAL PARA LOS SERVICIOS VIRTUALES	28
TABLA. 16. FUNCIONES DE DEMANDA	29
TABLA. 17. GASTOS DE PUBLICIDAD LANZAMIENTO	30
TABLA. 18. PRESUPUESTO MENSUAL CAMPAÑAS DIGITALES	30

TABLA. 19. MARKETING DIGITAL PRESUPUESTO EXTRA _____	31
TABLA. 20. PRESUPUESTO DE MARKETING 2017 _____	31
TABLA. 21. PRESUPUESTO DE MARKETING 2018 _____	31
TABLA. 22. PRESUPUESTO DE MARKETING TOTAL _____	31
TABLA. 23. REMUNERACIONES DE MERCADO PARA TUTORES _____	32
TABLA. 24. REMUNERACIONES PROYECTADAS PARA TUTORES _____	33
TABLA. 25. REMUNERACIONES PROYECTADAS ADMINISTRACIÓN Y SOPORTE _____	34
TABLA. 26. REMUNERACIONES PROYECTADAS TOTALES _____	36
TABLA. 27. TABLA. DE SUPUESTOS _____	41
TABLA. 28. INGRESOS 2017 SIN EFECTO LANZAMIENTO _____	42
TABLA. 29. INGRESOS 2017 _____	42
TABLA. 30. INGRESOS 2018 _____	43
TABLA. 31. PROYECCIÓN DE INGRESOS NETOS _____	43
TABLA. 32. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO FIJO _____	44
TABLA. 33. RE-INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO _____	44
TABLA. 34. GASTO PUESTA EN MARCHA _____	44
TABLA. 35. INVERSIÓN INICIAL _____	44
TABLA. 36. RE-INVERSIÓN CAPEX _____	45
TABLA. 37. TABLA. DE DEPRECIACIÓN (MÉTODO ACELERADO 2 AÑO SEGÚN TABLA SII) _____	45
TABLA. 38. TABLA. DE AMORTIZACIÓN _____	45
TABLA. 39. PLAN DE INVERSIÓN _____	45
TABLA. 40. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERACIONALES BRUTOS AÑO 2017 _____	46
TABLA. 41. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERACIONALES BRUTOS AÑO 2018 _____	47
TABLA. 42. MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO _____	48
TABLA. 43. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO _____	48
TABLA. 44. ESTADO DE RESULTADO _____	49
TABLA. 45. TASA DE IMPUESTOS DE PRIMERA CATEGORÍA _____	49
TABLA. 46. CAE INVERSIÓN/RE-INVERSIÓN A TMAR _____	50
TABLA. 47. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS _____	51
TABLA. 48. VAN Y TIR _____	52
TABLA. 49. PAYBACK DESCONTADO _____	52
TABLA. 50. ROI _____	52
TABLA. 51. PUNTO DE EQUILIBRIO _____	52
TABLA. 52. BALANCE _____	53
TABLA. 53. RAZONES FINANCIERAS _____	54
TABLA. 54. VARIABLES _____	55
TABLA. 55. RESULTADOS _____	55
TABLA. 56. ESCENARIOS _____	56
TABLA. 57. GASTOS ASOCIADOS A LA LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA _____	56
TABLA. 58. INTERNOS _____	57
TABLA. 59. EXTERNOS _____	57
TABLA. 60. INDICADORES CONECTIVIDAD _____	65
TABLA. 61. POBLACION POR EDAD _____	69
TABLA. 62. NUMERO DE HABITANTES POR CIUDADES _____	71
TABLA. 63. ACTIVIDAD RUBRO EDUCACION SII _____	73
TABLA. 64. BUSQUEDA WEB ACADEMIAS DE MUSICA _____	74
TABLA. 65. ESTRATO ALTO CON BANDA ANCHA _____	89
TABLA. 66. RESULTADOS DE MARKETING DIGITAL _____	91
TABLA. 67. MERCADO POTENCIAL TUTORÍAS DE MÚSICA ON-LINE _____	92
TABLA. 68. DEMANDA POTENCIAL PARA LOS SERVICIOS VIRTUALES _____	94
TABLA. 69. RESULTADOS LEAN START-UP _____	95



TABLA. 70. FUNCIONES DE DEMANDA _____	96
TABLA. 71. CANTIDAD DEMANDADA _____	96
TABLA. 72. MAXIMIZACION AÑO 2017 _____	98
TABLA. 73. MAXIMIZACION AÑO 2018 _____	101
TABLA. 74. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO FIJO _____	104
TABLA. 75. RE-INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO _____	105
TABLA. 76. PERIODO DE DEPRECIACIÓN S.I.I. _____	106
TABLA. 77. RETORNO LIBRE DE RIESGO (RF) _____	107
TABLA. 78. RIESGO PAÍS: _____	107
TABLA. 79. RETORO DE MERCADO (RM) _____	108
TABLA. 80. CAPM _____	108
TABLA. 81. E.E.R.R. AÑO 2022 _____	109
TABLA. 82. RIESGO PAÍS _____	110
TABLA. 83. FORWARD _____	110

### **XIII. Anexos**

## **a. Variables Circundantes Generales (PEST)**

### **i. Socio Culturales**

Chile presenta una estabilidad social, sustentada en una democracia participativa, donde las fuerzas sociales interactúan en un sistema ordenado. En la actualidad, estas fuerzas, han expresado la necesidad de realizar ciertas reformas en el sistema democrático, con la finalidad de mejorar la representación de estas mismas. Además, estas fuerzas sociales, han expresado la necesidad de realizar reformas en el sistema educacional, con el objetivo de mejorar y facilitar el acceso de todas las clases sociales a este.

La sociedad, en su conjunto, estimula la asistencia de jóvenes y niños a actividades de carácter extra programáticas, por lo que es muy común verlos asistir a clases particulares o a academias de disciplinas Artístico Musicales. Por otro lado, este comportamiento no se ve replicado en adultos.

Esto, no es producto de un prejuicio social o estigma de adultos hacia las disciplinas artísticas en sí mismas, más bien, es producto de la incompatibilidad horaria y del orden de preferencias que presentan los adultos que trabajan.

De lo anterior, se desprende que, en Chile, Socialmente, dichas disciplinas son vistas como un complemento al desarrollo del individuo, no como una actividad que colabore directamente a la productividad o al mejoramiento de ingresos individuales o familiares. Esto se debe, principalmente, a la escasa comprensión de la directa relación existente entre; cultura, creatividad, Innovación y emprendimiento (como lo señala el Creative Economy Report 2013 de la Unesco y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo P.N.U.D.).

**Por lo tanto, la disposición Social hacia la industria representa una Oportunidad.**

### **ii. Tecnológicas**

A nivel mundial, las tecnologías relacionadas al rubro (Computadores, Tarjetas gráficas, Tarjetas de audio, Interfaces de sonido y Controladores Midi) avanzan a una velocidad vertiginosa. Esto se ve reflejado en Chile de manera casi inmediata, debido a la continua importación tecnológica y la creciente demanda por dichos productos. Lo anterior se traduce en una continua oferta de productos tecnológicamente avanzados, a precios competitivos, pero con una obsolescencia alta.

## **Conectividad:**

Según el Networked Readiness Index del Foro Económico Mundial del año 2013 (WEF), en el año 2013, Chile fue calificado como el segundo país de Latinoamérica con mejor conexión y el 58.º Del mundo, además, Chile pasó de 1,854 millones de hosts de Internet en 2011 a 2,152 millones en 2012, siendo 38 en el mundo (Banda Ancha).

Por su parte, la SUBTEL en su “Informe Estadístico Primer Semestre 2014” muestra los siguientes indicadores:

TABLA. 60. INDICADORES CONECTIVIDAD

<b>Indicadores</b>
Penetración de Internet por cada 100 Habitantes (Fija + Móvil 3G): 56,0 a junio 2014 (de 28,8 el 2011)
Penetración de Internet por Hogares (Fija+Móvil-3G) (%): 49,7 % (2011)
Penetración Banda Ancha fija por Hogares (%): 39,3 % (2011)
Penetración de Banda Ancha e Internet Móvil-3G por cada 100 Habitantes: 17,1 (2011)
Ancho de banda internacional (kbit/s por usuario): 20.4 (61 en el ranking), en el 2012 era 19,1 (52 en el ranking)
Servidores seguros (HTTPS) en internet (servers/millón pob): 67,5 (56 en el ranking), desde los 52,8 el año 2012.

Lo anterior se traduce en una excelente penetración de internet en la población y una muy buena estabilidad en el servicio, permitiendo implementar servicios en base a esta tecnología.

**Esto facilita la implantación de modelos de comercialización masivos vía internet, generando una Oportunidad.**

### iii. Económicas

La visión de la Economía nacional es de desaceleración.

Según declara el banco Mundial:

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre.

La reforma tributaria tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%.

Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad compartida en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre (US\$ 2.5 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2014, y la pobreza moderada (US\$ 4 por día) se redujo del 20,6% al 6,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2014, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3, 3%). Fuente;

[\\*http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview](http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview)

**Por lo tanto, la actual situación económica a nivel macro representa una potencial amenaza.**

#### **iv. Políticas**

Desde el punto de vista político, tanto la actual administración como la anterior, han realizado claras muestras de que la cultura, el emprendimiento y la educación, son temas prioritarios en su agenda. Lo anterior se ve reflejado en la continua publicación de estudios de apoyo (a través de la página web del ministerio de cultura), para promover la innovación y emprendimiento en áreas relacionadas a la cultura. Dentro de estas publicaciones se destaca “Cultura y Economía II”, en la cual se expresa de forma explícita la visión antes señalada por parte del Poder Ejecutivo.

Esta disposición favorable, se refleja de manera directa al tener acceso a arriendos de espacios económicos en Centros Culturales y la oferta de diversos fondos destinados a promover el emprendimiento mediante la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción).

**Por lo tanto, este tipo de políticas podrían representar una Oportunidad para el desarrollo de negocios Culturales.**

#### **V. legales**

La normativa chilena no establece una determinada estructura societaria para la actividad económica comprendida bajo el nombre “Educación Extraescolar” de S.I.L., pudiendo ser esta, ejercida por cualquier Personalidad Jurídica.

Por su parte, la normativa si establece que; para realizar actividades de capacitación SENCE, es necesaria la creación de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) mediante los requisitos normativos de la Ley 19.518 y la reglamentación SENCE.

Requisitos (Ley 19.518, Artículo 21):

- Contar con personalidad jurídica, la que deberá tener como único objeto social la prestación de servicios de capacitación.
- Acreditar que disponen de la certificación bajo la Norma NCh 2728, establecida como Norma Oficial de la República por la Resolución Exenta Nº 155, del

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, publicada en el Diario Oficial el 19 de mayo de 2003, o aquella que la reemplace.

- Disponer en forma permanente de una oficina administrativa en la región en la cual se solicita su inscripción en el registro, acreditada según lo establece el reglamento.
- Acompañar los antecedentes y documentos que se requieran para los efectos de proporcionar la información pública a que se refiere el artículo 19.

Para Iniciar actividades como una OTEC, la documentación requerida es la siguiente:

- Pacto social y extracto (Persona Jurídica con giro único)
- Tenencia de Oficina Administrativa independiente y a título exclusivo, señalizada y equipada de acuerdo al reglamento.
- Tenencia de línea telefónica para uso exclusivo del OTEC
- Certificado de Antecedentes para fines especiales de los socios y representante legal, inhabilidades letra a) artículo 22 Ley 19.518.
- Declaraciones Juradas generales
- Declaración Jurada letra b) del artículo N° 22, Ley 19.518.
- Copia legalizada del certificado de la Norma NCh 2728.
- Copia simple de la Patente Municipal vigente.
- Se debe presentar Poder simple para la designación del Relacionador Técnico y su C.V.
- Acreditar un correo electrónico corporativo

**Esto representa una oportunidad al facilitar la creación de una organización que proporcione franquicia tributaria.**

Principales aspectos de la Ley del Consumidor

En Chile, la relación entre los proveedores de bienes o servicios y los consumidores está regulada por la **Ley N° 19.496 de protección de los derechos de los consumidores.**

Este cuerpo legal establece derechos y obligaciones para consumidores y empresas y **entre los temas principales** que regula están:

- El derecho a contar con **información veraz y oportuna** sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones de contratación, etc., a la garantía de los productos, a retractarse de una compra y a respetar lo establecido en los contratos.
- La **no discriminación arbitraria** por parte de empresas proveedoras de bienes o servicios.
- La **regulación de la publicidad engañosa y la eliminación de la llamada “letra chica”** en los contratos.
- Facilitar la **formación de las asociaciones de consumidores**.
- Y favorecer las **acciones colectivas cuando se vulneran los derechos** de los consumidores.

En diciembre de 2011, **el Congreso chileno amplió las atribuciones del SERNAC a materias financieras con la Ley N° 20.555.**

## vi. Demográficos

En Chile, con **18.001.964** habitantes, se observa una tendencia al envejecimiento de su población (al comparar la composición proyectada de la población para el año 2015 y el año 2020).

TABLA. 61. POBLACION POR EDAD

Edad	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0	252082	242929	233777	224624	215473	206320
1	252195	249460	246724	243990	241255	238519
2	252084	253453	254823	256192	257561	258930
3	251792	255332	258871	262410	265950	269490
4	251354	255510	259667	263824	267979	272136
5	251893	251872	251853	251829	251809	251788
6	250805	251037	251269	251502	251734	251966
7	249570	250039	250506	250975	251442	251911
8	248348	249010	249673	250336	250999	251662
9	247296	248088	248880	249674	250466	251258
10	246362	247262	248160	249061	249961	250860
11	245492	246520	247547	248574	249602	250629
12	245905	246723	247542	248360	249178	249997
13	248183	248299	248415	248531	248647	248763
14	251849	250945	250042	249137	248233	247329
15	255440	253600	251764	249923	248086	246246



16	258762	256078	253393	250709	248023	245339
17	263735	260132	256527	252923	249319	245715
18	271011	266400	261789	257179	252568	247958
19	279479	273901	268323	262745	257167	251589
20	287492	281020	274551	268082	261612	255142
21	295516	288098	280680	273260	265842	258424
22	300906	293395	285883	278371	270860	263348
23	302224	295891	289558	283225	276891	270558
24	300617	296284	291951	287619	283286	278953
25	298843	296452	294063	291673	289284	286894
26	296551	296209	295868	295526	295184	294842
27	293063	294486	295907	297329	298751	300172
28	288386	290998	293612	296225	298838	301451
29	282792	286198	289603	293008	296414	299820
30	276916	281138	285357	289577	293798	298019
31	271068	275994	280921	285846	290773	295698
32	264394	269949	275508	281066	286624	292183
33	256666	262827	268988	275150	281311	287472
34	248638	255281	261922	268563	275203	281844
35	240819	247842	254865	261887	268907	275929
36	232554	240050	247546	255041	262537	270032
37	228115	235154	242192	249231	256270	263312
38	229505	234711	239919	245127	250336	255545
39	234618	237190	239761	242333	244906	247475
40	239498	239518	239540	239561	239581	239598
41	245110	242343	239574	236807	234039	231272
42	248788	244377	239966	235554	231143	226732
43	248862	244685	240506	236328	232151	227974
44	246688	243930	241172	238415	235658	232901
45	244951	243475	242002	240526	239052	237578
46	242710	242760	242811	242862	242911	242962
47	241919	242818	243715	244613	245511	246409
48	243694	244207	244720	245233	245746	246258
49	246727	246153	245577	245003	244428	243853
50	248815	247423	246035	244644	243255	241864
51	250656	248397	246138	243880	241621	239363
52	249628	247351	245074	242797	240519	238242
53	244286	243347	242406	241466	240526	239586
54	235952	237187	238420	239654	240888	242122
55	227601	230825	234049	237268	240492	243714
56	218890	224121	229353	234585	239817	245048
57	209505	216312	223119	229927	236734	243541
58	199670	207291	214911	222533	230154	237776
59	189584	197478	205372	213267	221161	229055
60	179154	187385	195616	203846	212077	220307
61	168323	176896	185469	194042	202615	211189
62	158682	167233	175784	184336	192887	201438
63	150994	159054	167114	175175	183236	191296
64	144640	151900	159160	166420	173680	180940
65	138172	144584	150998	157411	163825	170237

66	131795	137264	142733	148202	153670	159139
67	125727	130420	135112	139805	144498	149192
68	119901	124147	128392	132637	136882	141127
69	114249	118269	122290	126311	130331	134352
70	108695	112451	116205	119959	123715	127470
71	103174	106677	110178	113681	117182	120685
72	97621	100936	104251	107567	110882	114197
73	91964	95159	98356	101552	104749	107944
74	86137	89282	92427	95572	98717	101862
75	80072	83234	86399	89561	92725	95885
76	73701	76953	80203	83453	86703	89953
77	66959	70367	73775	77183	80590	83998
78	59775	63411	67048	70685	74322	77958
79	52084	56020	59956	63894	67832	71772
80	386512	400567	414623	428678	442732	456788
Total, Nacional	<b>17865185</b>	<b>18001964</b>	<b>18138749</b>	<b>18275530</b>	<b>18412316</b>	<b>18549095</b>

\*Información proporcionada por INE

Las principales aglomeraciones urbanas son las siguientes (Sobre 50.000 Habitantes):

TABLA. 62. NUMERO DE HABITANTES POR CIUDADES

	Denominación	Región	Habitantes (2012)
1	Gran Santiago	Metropolitana de Santiago	6.158.080
2	Gran Concepción	Biobío	1.083.043
3	Gran Valparaíso	Valparaíso	1.066.893
4	Gran La Serena	Coquimbo	413.716
5	Gran Temuco	Araucanía	410.520
6	Antofagasta	Antofagasta	380.685
7	Gran Iquique	Tarapacá	279.408
8	Gran Rancagua	O'Higgins	277.090
9	Gran Puerto Montt	Los Lagos	266.200
10	Talca	Maule	253.743
11	Arica	Arica y Parinacota	210.936
12	Gran Chillán	Biobío	204.180
13	Los Ángeles	Biobío	187.494
14	Copiapó	Atacama	158.261
15	Gran Quillota	Valparaíso	155.391
16	Valdivia	Los Ríos	154.445
17	Osorno	Los Lagos	153.797
18	Gran San Antonio	Valparaíso	144.480
19	Curicó	Maule	141.017
20	Calama	Antofagasta	138.722

21	Punta Arenas	Magallanes	130.704
22	Colina	Metropolitana de Santiago	113.614
23	Melipilla	Metropolitana de Santiago	110.871
24	Ovalle	Coquimbo	105.252
25	Linares	Maule	87.661
26	Peñaflor	Metropolitana de Santiago	86.193
27	Lampa	Metropolitana de Santiago	79.421
28	Buin	Metropolitana de Santiago	78.593
29	San Fernando	O'Higgins	73.727
30	San Felipe	Valparaíso	72.121
31	Paine	Metropolitana de Santiago	66.238
32	Talagante	Metropolitana de Santiago	65.020
33	Los Andes	Valparaíso	63.055
34	Coyhaique	Aysén	58.659
35	Rengo	O'Higgins	56.188
36	Vallenar	Atacama	52.099
37	Villarrica	Araucanía	51.511
38	San Carlos	Biobío	51.183
39	Angol	Araucanía	50.821

\*indicadores Observatorio Urbano Ministerio de Vivienda y Urbanismo

**Esto representa una oportunidad a corto y mediano plazo, pero una amenaza al largo plazo.**

## b. Rivalidad entre los competidores Actuales

La industria en la cual se participa se define como; “Educación Extra escolar” y la información sobre dichas actividades económicas proporcionada por SII de Chile es la siguiente:

TABLA. 63. ACTIVIDAD RUBRO EDUCACION SII

<b>AÑO COMERCIAL</b>	<b>2014</b>	
<b>RUBRO / ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>N# de Empresas</b>	<b>Ventas (UF)</b>
<b>N – ENSEÑANZA (TOTAL)</b>	<b>10.646</b>	<b>223.958.372</b>
ESTABLECIMIENTOS DE ENSEÑANZA PREESCOLAR	3.809	32.397.355
ESTABLECIMIENTOS DE ENSEÑANZA PRIMARIA	2.678	58.202.423
ESTABLECIMIENTOS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA DE FORMACION GENERAL	121	3.741.694
ESTABLECIMIENTOS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA DE FORMACION TECNICA Y PROFESIONAL	96	2.577.307
UNIVERSIDADES	59	86.113.215
INSTITUTOS PROFESIONALES	500	25.443.002
CENTROS DE FORMACION TECNICA	187	4.271.780
ESTABLECIMIENTOS DE ENSEÑANZA PRIMARIA Y SECUNDARIA PARA ADULTOS	135	1.798.868
ESTABLECIMIENTOS DE ENSEÑANZA PREUNIVERSITARIA	46	114.877
EDUCACION EXTRAESCOLAR (ESCUELA DE CONDUCCION, MUSICA, MODELAJE, ETC.)	849	2.336.381
EDUCACION A DISTANCIA (INTERNET, CORRESPONDENCIA, OTRAS)	672	1.736.427
SERVICIOS PERSONALES DE EDUCACION	1.494	5.225.043

*\*Estadísticas de Empresas por Rubro y Actividad Económica*

Como se puede apreciar, el número de participantes en la industria de Educación Extraescolar a nivel nacional es de 849, con ventas anuales de UF 2.336.381 para el año 2014.

La composición de dicha actividad económica, según la información proporcionada en la base de datos on-line de la empresa “SOLUCIONES MULTIMEDIA CHILE S.A.”, es la siguiente:

TABLA. 64. BUSQUEDA WEB ACADEMIAS DE MUSICA

Búsqueda (realizada 01/06/2016)	Número de Empresas	% del Total	% del Total Corregido
<i>Escuela de Conductores</i>	320	45,6%	37,7%
<i>Escuela de Modelos</i>	12	1,7%	1,4%
<i>Escuela de Música</i>	99	14,1%	11,7%
<i>Escuela de Baile</i>	97	13,8%	11,4%
<i>Escuela de Artes (Incluye Artes Marciales)</i>	124	17,7%	14,6%
<i>Escuela de Estética</i>	9	1,3%	1,1%
<i>Escuela de Yoga</i>	5	0,7%	0,6%
<i>Escuela de Fútbol</i>	27	3,8%	3,2%
<i>Escuela de Tenis</i>	9	1,3%	1,1%
<b>Total</b>	702	100,0%	82,7%
<b>OTROS (Diferencia con Datos S.I.I.)</b>	147		17,3%
<b>TOTAL, CORREGIDO</b>	849		100,0%

<http://www.amarillas.cl/>

De lo anterior se deduce que existe un universo de 99 Escuelas de Música a nivel Nacional.

De estas, cinco se ubican en la comuna de Las Condes:

- Escuela de Música Toka
- Academia Arte Música
- Academia de Música Oriente
- Academia de Música 12 Tonos
- Academia Verónica Villarroel
- Precio promedio \$60.000

### Actores destacados del mercado

La competencia a nivel de Escuelas de Música que ofrecen Capacitación y no Títulos Profesionales, se experimenta principalmente en la región metropolitana, en la cual se estima un mercado potencial actual de 36.915.

Mercado potencial actual RM = Población entre 15 – 34 años R.M INE. x ABC1a y C1b AIM x % Participación Grupos Artísticos y Musicales EANNA = 2.284.359 x 16% x 10,1% = 36.915

## **Escuela Audiomúsica**

### Visión

“Ser reconocidos como la entidad musical educativa de mayor prestigio de Chile. Destacados por nuestro aporte a la difusión de la música, modernos métodos de enseñanza y calidad artística de nuestros alumnos”.

### Misión

“Nuestra misión es sembrar conocimiento y pasión por la música en las personas, desarrollando en cada alumno todo su potencial y creatividad y, de esta forma, crear más y mejores formas de difusión de este arte”.

Empresa que comercializa instrumentos musicales y posee una academia con dos sedes; una en la comuna de Ñuñoa y otra en el Mall Florida Center. La competencia, comercializa el servicio mediante el atributo entretenimiento, los servicios se prestan en modalidad de 4 alumnos por hora y está orientada a los Grupos Socio Económicos C1a y C1b con precios estandarizados entre sus sedes, no así entre disciplinas. Se estima que posee una capacidad instalada de atención de 1728 Clientes Mensuales (4 x 6 “disciplinas” x 8 “Horas al día” x 6 “días a la semana” x 1,5 “sedes con servicio completo”). Por otro lado, en opinión del Guitarrista y Músico nacional \*José Soto, el cual ejerció la docencia en la organización, la tasa de ocupación asciende aproximadamente al 75%. Por lo tanto, la demanda enfrentada por la Escuela Audiomúsica se estima en 1.296 Clientes Mensuales (\*Nombre de fantasía).

## TABLA DE VALORES 2016

▶ (VALORES VÁLIDOS ENTRE EL 15 DE MARZO DE 2016 HASTA EL 15 DE MARZO DE 2017)



### CURSOS DE INSTRUMENTOS Y CANTO

\*VALOR 1 CLASE POR SEMANA DURANTE 1 MES

	VALOR
• Guitarra	\$ 58.000
• Bajo	\$ 58.000
• Piano	\$ 55.000
• Canto	\$ 60.000
• Batería	\$ 60.000
• Saxofón	\$ 70.000

Adapta los talleres a tus horarios y disponibilidad con clases hasta 3 veces por semana

Consulta por Cursos libres en horario Happy Hour

PROMOCIÓN MENSUALIDADES DESDE

**\$ 35.000.-**

ALUMNO VIGENTE \$ 22.000

### CURSOS ESPECIALIZADOS

\*VALOR 1 CLASE POR SEMANA DURANTE 1 MES

	VALOR
• Refuerzo Sonoro	\$ 110.000
• Home studio I	\$ 99.000
• Home studio II	\$ 120.000
• Arquitectura en guitarra	\$ 44.000
• Voz en el Rock	\$ 44.000
• Taller de bandas	\$ 42.000
• Amplifica tu banda	\$ 85.000

#### TALLER GRUPAL PARA NIÑOS

INICIACIÓN MUSICAL, CREATIVIDAD Y EXPRESIÓN.

VALOR \$42.000

1 CLASE POR SEMANA DURANTE 1 MES

PROMOCIÓN X 3 MESES

**\$ 111.000.-**

PARA NIÑOS DE 3 A 5 AÑOS  
CLASE DE PRUEBA SIN COSTO

#### CURSO DE DJ PRO

SOFTWARE AUDIO DIGITAL

VALOR \$92.000

1 CLASE POR SEMANA DURANTE 1 MES

PROMOCIÓN MENSUALIDAD DESDE

**\$ 57.000.-**

VALOR HAPPY HOUR: DÍA Y HORA DETERMINADA

#### TALLER DE TEORÍA MUSICAL I, II Y III

1 CLASE POR SEMANA DURANTE 3 MESES

PROMOCIÓN PARA ALUMNOS ESCUELA

**GRATUITO**

SE EXIGE MATRICULA VIGENTE DURANTE EL CURSO

(\* ) Contáctanos para obtener más detalles sobre nuestros horarios Happy Hour y las condiciones de nuestros beneficios.

**MEGATIENDA AUDIOMUSICA**

AV. CHILE ESPAÑA 393, ÑUÑOIA

(+56 2) **2384 2012**

(+56 9) **9827 4162**

infoescuela@audiomusica.com

<http://www.escuelaudiomusica.cl/?qclid=CPK57uuln80CFUsFkQodzhoBaQ>

ILUSTRACIÓN. 10. PROPAGANDA ESCUELA AUDIOMÚSICA

## Escuela Moderna de Música y Danza

### Misión

“Formar, al más alto nivel, a las nuevas generaciones de músicos y bailarines chilenos en un contexto actual y creativo, con respeto y conocimiento de nuestra cultura, transformándolos en protagonistas del desarrollo y con proyección hacia el futuro de nuestro medio artístico”.

### Visión

“Sustentada en una vasta experiencia, nuestra Escuela es moderna por sus décadas de trayectoria en investigación pedagógica y creación de metodologías. Nuestra visión del

trabajo artístico funde el estudio sistemático y disciplinado con una mirada global y una apertura permanente a las nuevas tendencias.

Abordamos todos los estilos y planteamientos artísticos con el mismo rigor y profundidad: no establecemos diferencias entre lo clásico y lo popular, pues ambos se potencian al amparo de nuestra larga trayectoria académica.

Nos proponemos conectar a las distintas generaciones, con ideas de futuro, pero también con el legado de los más importantes músicos de nuestro país y de América Latina, en particular y por extensión, del repertorio universal: la nuestra es una presencia activa y relevante en la cultura nacional”.

## Historia

Fue fundada en 1940 por los pianistas Elena Waiss y René Amengual, quienes modificaron radicalmente la educación musical en Chile a través del establecimiento de currículos, programas y sistemas de evaluación estandarizados, generando así un contexto académico para la formación de músicos en el país.

Actualmente es un instituto profesional que otorga títulos acreditados por el estado, pero también ofrece una línea de Talleres personalizados e individuales, de interpretación musical en diversos instrumentos, los cuales son ofrecidos a un costo mensual de \$92.400 más una matrícula que asciende a los \$58.000. Cuenta con dos sedes, una en Santiago (Vitacura) y otra en Viña del Mar. (Fuente; <http://www.escuelamoderna.cl/cursos-y-talleres/2016-01-11-22-00-01/taller-de-guitarra-electrica>)

## School of Rock

Durante marzo del año 2015 abrió en Chile la primera academia oficial de School of Rock. En esta escuela se puede aprender a tocar guitarra, teclado, batería, bajo y voz en programas grupales o individualizados para niños de 8 a 17 años. El director musical de School of Rock, Andrés Pérez, afirmó que "aceptamos a cualquier persona que tenga ganas, no que tenga talento", por lo que más importa es el querer vivir esta experiencia.

Los profesores de esta academia en su mayoría poseen un grupo o están actualmente en la escena musical. Entre ellos destacan músicos de Jorge González y Pedro Piedra.

Están ubicados en José Alcalde Délano 10492, comuna de Lo Barnechea, con una orientación hacia los Grupos Socio Económicos AB, C1a y C1b, con una oferta orientada



solo a la interpretación musical y precios estandarizados. La demanda que afronta se estima en 300 alumnos, los cuales son atendidos en un espacio de 315 metros cuadrados. (Fuente; <http://www.capital.cl/negocios/2015/06/12/000644-a-rockear>).

Precio Mensualidad = \$189.000

### **c. Políticas de sustentabilidad de la empresa**

#### Comportamiento Ético/Prácticas laborales

Es fundamental ser ético y transparente a la hora de definir y establecer las normas, prácticas y actitud de la organización hacia sus colaboradores, ya que son estos una parte fundamental de la organización. Siempre se buscará hacer o dar algo adicional a sus colaboradores, para así, facilitar la consecución por parte de estos de sus objetivos individuales.

#### Partes interesadas /Medio Ambiente

Para este tipo de directivo es fundamental la calidad de vida de las personas (sociedad), para esto debemos vivir en un ambiente cómodo, amable, participativo. Es por esto que fundamentamos el compromiso de cumplir la legislación, la voluntad de crear buen ambiente con las partes interesadas (comunidad, clientes directos e indirectos, gobierno, trabajadores, empresarios, etc.), generar un ambiente limpio, así proyectando y manteniendo una vida saludable.

#### Rendición de cuentas/Participación activa y desarrollo de la comunidad

Rendición de cuenta a la comunidad; compartiendo e integrando nuestra visión en cada una de las personas interesadas. Teniendo la expectativa de realizar una buena gestión en conjunto, generando implementación de sistemas de mejoras continuas e informes públicos.

#### **d. Entrevistas**

## ENTREVISTA “GERT DOERING DESARROLLADOR DE PRODUCTOS DIGITALES Y APPS BLACKBERRY”

Nombre: Gert Doering

Profesión: Publicista

Ocupación: Product Manager

Nacionalidad: alemán/chileno

### *Contexto:*

La industria musical chilena se encuentra en franco declive. Luego de la abrupta caída de las ventas de discos musicales producto de la piratería digital, no se ha logrado establecer una nueva forma de comercialización adecuada para la industria, llevando a los profesionales de ésta, a un claro deterioro de sus ingresos.

Esto contrasta radicalmente con la cantidad de alumnos inscritos en las universidades y academias de música a nivel nacional, los cuales al egresar y en carácter de nuevos profesionales, buscan de manera continua, nuevas formas de introducción al mercado laboral.

Esta imperfección en el mercado, abre una brecha, la cual, genera una oportunidad de negocio al cruzar la necesidad de Capacitación en el Área, con la necesidad de Empleo en la misma.

Una Academia de Música permite satisfacer las necesidades tanto; de los clientes finales (Alumnos), como de los clientes financistas.

Por otro lado, en muchas Comunas del país, se ha experimentado un alza sostenida en la demanda de clases particulares, tanto en el área Artístico/Musical como en el área Audio/Visual, además ha experimentado un crecimiento de la matrícula en Academias de rubros relacionados al área.

Las personas que en la actualidad asisten a estas instituciones o academias, solo reciben capacitación de carácter Teórico/Practico en el ámbito Artístico/Musical, sin cobertura alguna en el ámbito de las tecnologías Audio/Visuales, utilizadas hoy en día en la industria como estándar para el desarrollo e implementación de un proyecto Artístico. Por otra parte, aquellos que reciben capacitación mediante clases particulares, en el área Audio/Visual, se ven enfrentados a dificultades por la falta de equipamiento o condiciones técnicas, necesarias para el correcto desempeño de la actividad.

Por lo tanto, en ambos casos, deben afrontar gastos por conceptos de mensualidad, para recibir capacitación parcial, lo cual impide que se produzca el “efecto sinérgico” de una educación multidisciplinaria, limitando el desarrollo del potencial inherente en el individuo y mermando sus posibilidades de crecimiento.

A partir de este escenario, nace la Academia Tecnológica Musical, para entregar un servicio de capacitación de calidad, actual y acorde a los requerimientos multidisciplinarios del mercado, en el área Audio/Visual y Artístico/Musical, mediante la implantación de componentes tecnológicos, como la plataforma virtual con videos en 360 grados y audio Binaural, combinados con un sistema VR Box para la inmersión en realidad Virtual.

Dentro de la gama de servicios que se prestan se encuentran las clases personalizadas y grupales, ambas con un enfoque multidisciplinario y de carácter Teórico/Practico, en diversas áreas como; Interpretación musical, Teoría Musical, Canto, Grabación de Audio, Edición de Video, Gestión de Comunidades Online y Marketing Digital. Además, se realizan seminarios o clases expositivas, con experimentados artistas y destacados

profesionales del ámbito nacional. Los canales de Comercialización son de carácter directo (Nivel 0); En las dependencias y on-line.

*Preguntas:*

**Definamos Inmersión Completa en Realidad Virtual como; la visualización de Videos en 360 grados, con audio Binaural mediante una VR Box y un Smartphone con giroscopio y acelerómetro.**

1. ¿Cuál es su opinión de la tecnología de realidad virtual?  
Tecnología que irrumpirá en el mercado más pronto que lejos, usuarios esperan que todavía aparezca una etapa con mas validación y que tenga más tracción.
2. ¿Al analizar una inmersión completa en realidad virtual, para experimentar contenido didáctico en disciplinas artístico musicales y audio visuales, cuál sería su opinión?  
Experiencia atractiva que ayudaría a flexibilizar /adaptar mejor el contenido.

En base a su experiencia:

3. ¿Cree usted que esto constituiría una innovación? SI
4. ¿Cree usted que dicho servicio cubriría alguna necesidad existente en los consumidores?  
Más que una necesidad existente creo que ampliaría un formato /plataforma de aprendizaje e interacción.
5. ¿Cree usted que existe una disposición de pago por dicho servicio?  
Sí, pero habrá que tomar en consideración el precio ya que esta tecnología necesita de momento de hardware externo y componentes, por lo tanto, en caso que el precio sea “adecuado” y que mantenga una línea no Premium y más accesible.
6. ¿Cree usted que existiría una demanda creciente por dichos servicios?  
Si.
7. ¿Cree que los consumidores de Tutorías presenciales en dichas disciplinas valorarían dicho servicio?  
Si, si el formato es presentado de manera atractiva y de fácil uso.
8. ¿Cree usted que dichos consumidores se cambiarían de modalidad presencial a modalidad Virtual? Sí, pero de manera hibrida.
9. ¿Si la demanda por Tutorías presenciales es de 100 personas por mes, con esta nueva modalidad, en cuanto estima la NUEVA demanda?

10

## ENTREVISTA “IGNACIO HARLEN JEFE AUDIO VISUAL CICLOPE S.A.”

Nombre: Ignacio Harlen

Profesión: Comunicador Audiovisual

Ocupación: Locutor Publicitario

Nacionalidad: chileno

### *Contexto:*

La industria musical chilena se encuentra en franco declive. Luego de la abrupta caída de las ventas de discos musicales producto de la piratería digital, no se ha logrado establecer una nueva forma de comercialización adecuada para la industria, llevando a los profesionales de ésta, a un claro deterioro de sus ingresos.

Esto contrasta radicalmente con la cantidad de alumnos inscritos en las universidades y academias de música a nivel nacional, los cuales al egresar y en carácter de nuevos profesionales, buscan de manera continua, nuevas formas de introducción al mercado laboral.

Esta imperfección en el mercado, abre una brecha, la cual, genera una oportunidad de negocio al cruzar la necesidad de Capacitación en el Área, con la necesidad de Empleo en la misma.

Una Academia de Música permite satisfacer las necesidades tanto; de los clientes finales (Alumnos), como de los clientes financistas.

Por otro lado, en muchas Comunas del país, se ha experimentado un alza sostenida en la demanda de clases particulares, tanto en el área Artístico/Musical como en el área Audio/Visual, además ha experimentado un crecimiento de la matrícula en Academias de rubros relacionados al área.

Las personas que en la actualidad asisten a estas instituciones o academias, solo reciben capacitación de carácter Teórico/Practico en el ámbito Artístico/Musical, sin cobertura alguna en el ámbito de las tecnologías Audio/Visuales, utilizadas hoy en día en la industria como estándar para el desarrollo e implementación de un proyecto Artístico. Por otra parte, aquellos que reciben capacitación mediante clases particulares, en el área Audio/Visual, se ven enfrentados a dificultades por la falta de equipamiento o condiciones técnicas, necesarias para el correcto desempeño de la actividad.

Por lo tanto, en ambos casos, deben afrontar gastos por conceptos de mensualidad, para recibir capacitación parcial, lo cual impide que se produzca el “efecto sinérgico” de una educación multidisciplinaria, limitando el desarrollo del potencial inherente en el individuo y mermando sus posibilidades de crecimiento.

A partir de este escenario, nace la Academia Tecnológica Musical, para entregar un servicio de capacitación de calidad, actual y acorde a los requerimientos multidisciplinarios del mercado, en el área Audio/Visual y Artístico/Musical, mediante la implantación de componentes tecnológicos, como la plataforma virtual con videos en 360 grados y audio Binaural, combinados con un sistema VR Box para la inmersión en realidad Virtual.

Dentro de la gama de servicios que se prestan se encuentran las clases personalizadas y grupales, ambas con un enfoque multidisciplinario y de carácter Teórico/Practico, en diversas áreas como; Interpretación musical, Teoría Musical, Canto, Grabación de Audio, Edición de Video, Gestión de Comunidades Online y Marketing Digital. Además, se realizan seminarios o clases expositivas, con experimentados artistas y destacados



profesionales del ámbito nacional. Los canales de Comercialización son de carácter directo (Nivel 0); En las dependencias y on-line.

*Preguntas:*

**Definamos Inmersión Completa en Realidad Virtual como; la visualización de Videos en 360 grados, con audio Binaural mediante una VR Box y un Smartphone con giroscopio y acelerómetro.**

1. ¿Cuál es su opinión de la tecnología de realidad virtual?  
Absolutamente atractiva ya que permite vivir una experiencia visual y sensorial casi igual a la realidad.
2. ¿Al analizar una inmersión completa en realidad virtual, para experimentar contenido didáctico en disciplinas artístico musicales y audio visuales, cuál sería su opinión?  
Creo que sería un gancho para que el alumno se interese y aprenda más acerca de los contenidos emitidos.

En base a su experiencia:

3. ¿Cree usted que esto constituiría una innovación?  
Absolutamente
4. ¿Cree usted que dicho servicio cubriría alguna necesidad existente en los consumidores?  
Necesidad no. Solo sería un complemento para hacer del estudio algo más lúdico e interactivo.
5. ¿Cree usted que existe una disposición de pago por dicho servicio?  
Absolutamente
6. ¿Cree usted que existiría una demanda creciente por dichos servicios?  
Eso dependería de que tan impactante sea la forma de mostrar los contenidos en la plataforma virtual.
7. ¿Cree que los consumidores de Tutorías presenciales en dichas disciplinas valorarían dicho servicio?  
Si
8. ¿Cree usted que dichos consumidores se cambiarían de modalidad presencial a modalidad Virtual?  
Absolutamente, por comodidad e innovación.
9. ¿Si la demanda por Tutorías presenciales es de 100 personas por mes, con esta nueva modalidad, en cuanto estima la NUEVA demanda?  
En un principio... más bajo... 30 o 50, luego del "boca a boca" podría superar los 150 a 200 y según la actualización de contenidos y mejoras de la experiencia ir aumentando.

#### **e. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

Para realizar una adecuada estimación de la demanda enfrentada, primero estimaremos la demanda potencial por los “Servicios de Tutorías Musicales On-Line”, los cuales incluyen diversas tecnologías como video conferencia (Skype) y Videos alojados de forma permanente en YouTube.

Luego, procederemos a estimar la demanda potencial por los “Servicios de Tutorías Musicales de tecnología de Realidad virtual”.

Finalmente Calcularemos la Demanda enfrentada por el proyecto. Esto es necesaria ya que si bien el primer año se espera que el proyecto sea un monopolio y por ende se enfrente la demanda de mercado, a partir del segundo año se proyecta la entrada de nuevos participantes, lo cual modificara esta realidad.

#### **Demanda Potencial Servicios On-Line**

Para la estimación del Tamaño de Mercado, utilizaremos el método heurístico o de extrapolación, es decir el Método de las relaciones en Cadena.

- Primero utilizaremos los datos demográficos proporcionados por el INE para determinar el número de individuos que componen el segmento etario seleccionado.
- Luego, en estos datos procederemos a utilizar las variables de estratificación socioeconómica para el segmento seleccionado mediante el método de relaciones en cadena.
- Finalmente, mediante el método de relaciones en cadena, utilizaremos un variable Psicográficas que muestre el grado de interés hacia la propuesta y la frecuencia de uso.

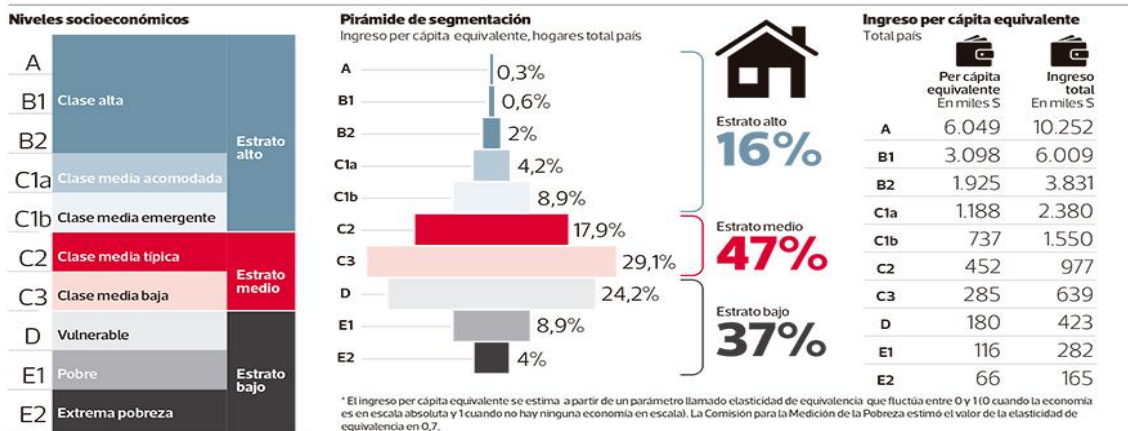
Nacional												
Edad	2015	% Crecim. 2015	2016	% Crecim. 2016	2017	% Crecim. 2017	2018	% Crecim. 2018	2019	% Crecim. 2019	2020	% Crecim. 2020
9	247296	-	248088	0,32%	248880	0,32%	249674	0,32%	250466	0,32%	251258	0,32%
10	246362	-	247262	0,37%	248160	0,36%	249061	0,36%	249961	0,36%	250860	0,36%
11	245492	-	246520	0,42%	247547	0,42%	248574	0,41%	249602	0,41%	250629	0,41%
12	245905	-	246723	0,33%	247542	0,33%	248360	0,33%	249178	0,33%	249997	0,33%
13	248183	-	248299	0,05%	248415	0,05%	248531	0,05%	248647	0,05%	248763	0,05%
14	251849	-	250945	-0,36%	250042	-0,36%	249137	-0,36%	248233	-0,36%	247329	-0,36%
15	255440	-	253600	-0,72%	251764	-0,72%	249923	-0,73%	248086	-0,74%	246246	-0,74%
16	258762	-	256078	-1,04%	253393	-1,05%	250709	-1,06%	248023	-1,07%	245339	-1,08%
17	263735	-	260132	-1,37%	256527	-1,39%	252923	-1,40%	249319	-1,42%	245715	-1,45%
18	271011	-	266400	-1,70%	261789	-1,73%	257179	-1,76%	252568	-1,79%	247958	-1,83%
19	279479	-	273901	-2,00%	268323	-2,04%	262745	-2,08%	257167	-2,12%	251589	-2,17%
20	287492	-	281020	-2,25%	274551	-2,30%	268082	-2,36%	261612	-2,41%	255142	-2,47%
21	295516	-	288098	-2,51%	280680	-2,57%	273260	-2,64%	265842	-2,71%	258424	-2,79%
22	300906	-	293395	-2,50%	285883	-2,56%	278371	-2,63%	270860	-2,70%	263348	-2,77%
23	302224	-	295891	-2,10%	289558	-2,14%	283225	-2,19%	276891	-2,24%	270558	-2,29%
24	300617	-	296284	-1,44%	291951	-1,46%	287619	-1,48%	283286	-1,51%	278953	-1,53%
25	298843	-	296452	-0,80%	294063	-0,81%	291673	-0,81%	289284	-0,82%	286894	-0,83%
26	296551	-	296209	-0,12%	295868	-0,12%	295526	-0,12%	295184	-0,12%	294842	-0,12%
27	293063	-	294486	0,49%	295907	0,48%	297329	0,48%	298751	0,48%	300172	0,48%
28	288386	-	290998	0,91%	293612	0,90%	296225	0,89%	298838	0,88%	301451	0,87%
29	282792	-	286198	1,20%	289603	1,19%	293008	1,18%	296414	1,16%	299820	1,15%
30	276916	-	281138	1,52%	285357	1,50%	289577	1,48%	293798	1,46%	298019	1,44%
Total Segmento	6036820		5998117	-0,64%	5959415	-0,65%	5920711	-0,65%	5882010	-0,65%	5843306	-0,66%
Total Nacional	17865185		18001964	0,77%	18138749	0,76%	18275530	0,75%	18412316	0,75%	18549095	0,74%

I.N.E. 2016

Ilustración. 11. Segmentación Demográfica

- Segmento Personas entre 9 y 30 años en Chile, para el año 2017: **5.959.415 individuos.**

**SEGMENTACION SOCIOECONOMICA EN CHILE**



FUENTE: AIM.

<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/12/655-658547-9-clase-media-es-mayoria-en-chile-y-alcanza-el-47-de-la-poblacion.shtml>

Ilustración. 12. Estratificación Socioeconómica

Porcentaje de participación del segmento ABC1a y C1b en Chile para el año 2015 (Grupos Socio Económico “G.S.E.” de la Asociación Chilena de Investigadores de Mercado “A.I.M.”)

- **ABC1a y C1b = 16% de la población.**

**Método de las relaciones en Cadena:**

(Segmento personas de 9 a 30 años a nivel nacional año 2017) x (Porcentaje de participación del segmento ABC1a y C1b en la población) = 5.959.415 x 0,16 = 953.506 individuos.

Para obtener el mercado potencial de los servicios virtuales, es necesario realizar la siguiente corrección:

- Factor de Corrección por accesibilidad a Banda Ancha  
la variable conexión a internet es uno de los factores de estratificación de los Grupos Socio Económico (GSE) de la Asociación Chilena de Investigadores de Mercado (AIM), donde según el “ESTUDIO COMPLETO DEL NUEVO MODELO GSE 2015”, los grupos A, B, C1a y C1b, presentan las siguientes estadísticas:

TABLA. 65. ESTRATO ALTO CON BANDA ANCHA

<b>Estrato social</b>	<b>AB</b>	<b>C1a</b>	<b>C1b</b>	<b>ABC1a y C1b</b>
<b>% de participación Estrato Alto</b>	18%	26%	56%	100%
<b>% Con Banda Ancha</b>	91%	86%	73%	<b>79,62%</b> (Promedio Ponderado)

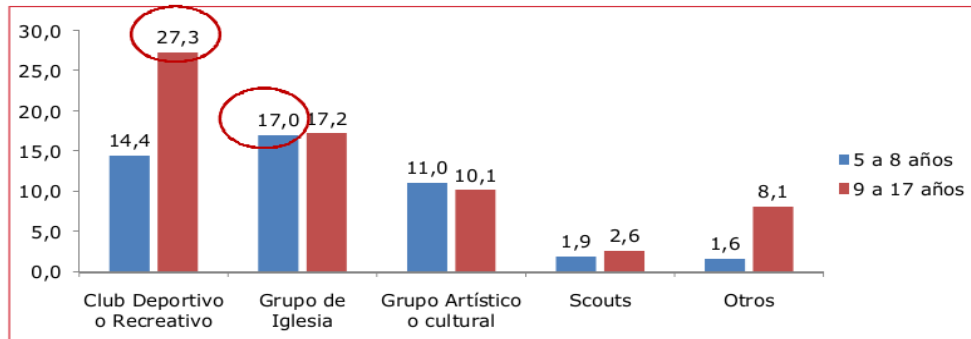
<http://www.aimchile.cl/asociacion-de-investigadores-de-mercado-aim-actualiza-y-redefine-los-grupos-socioeconomicos/>

Segmento ABC1aC1b con acceso a Banda Ancha = 12,74%

**Variables Psicográficas**

En la actualidad el porcentaje de jóvenes entre 9 y 17 años que participan en alguna actividad Artística o Cultural representa al 10,1% del total (Encuesta Nacional sobre Actividades de niños, niñas y adolescentes EANNA 2012).

**TASA DE PARTICIPACIÓN DE LOS NNA EN ORGANIZACIONES SOCIALES, POR TRAMO DE EDAD** (Porcentaje)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, EANNA 2012.

Ilustración. 13. Tasa de Participación en Organizaciones Sociales

**\*Se asumirá que los jóvenes de 18 a 30 años mantienen dicho comportamiento.**

**Comprobación de Hipótesis**

Lean Start-Up: Para comprobar la hipótesis y dimensionar de forma adecuada el mercado, durante el año 2015/2016 se llevó a cabo el lanzamiento de una academia de música en la ciudad de Osorno, ciudad seleccionada por su tamaño medio (sobre 150.000 habitantes) y su ubicación estratégica en el sur de Chile. Todo esto, bajo la metodología Lean Start-up, es decir, se diseñó un prototipo funcional de Academia de Música, lo más básico posible, para evaluar la respuesta del mercado ante la propuesta.

**Resultados de Marketing Digital**

Durante dicho periodo se realizaron campañas de marketing digital en la Ciudad de Osorno, con la finalidad de medir el interés de los distintos segmentos hacia la propuesta. Los resultados son los siguientes:

TABLA. 66. RESULTADOS DE MARKETING DIGITAL

Inicio del informe	Fin del informe	Nombre de la campaña	Personas Alcanzadas	Alcance	Costo por resultado (CLP)	Importe gastado (CLP)
2016-03-08	2016-05-11	www.academiaticnologicamus... - Website Clicks	36.967	4.690	9,67037	57471



Ilustración. 14. Informe 1 Facebook



Ilustración. 15. Informe 2 Facebook

De estos resultados se puede obtener las siguientes conclusiones:

- De un universo de 39.967 personas que fueron expuestas al mensaje, 4.690 mostraron interés mediante un Clic, con una edad entre 13 y 44 años. Esto equivale al 11.7% del universo, el cual al ser contrastado con los resultados proporcionados por la “Encuesta Nacional sobre Actividades de niños, niñas y adolescentes 2012”

(EANNA), que muestra a un 10,1% de los jóvenes entre 9 y 17 años participando en alguna actividad Artística o Cultural, resulta consistente.

- Las mujeres con un 59% (2.770 mujeres) muestran un mayor interés por la propuesta, mientras los hombres solo alcanzan un 41% (1.907 hombres) de los interesados.

Por lo tanto, el mercado potencial se calculará en base a un promedio ponderado de la encuesta EANNA y los resultados del estudio.

Interés por la propuesta =  $(10.1\% + 11.7\%)/2 = 10.9\%$

Además, se debe destacar, que este proceso entregó como resultado una frecuencia de uso anual de 9 servicios.

TABLA. 67. MERCADO POTENCIAL TUTORÍAS DE MÚSICA ON-LINE

<b>Mercado Potencial Tutorías de Música On-Line</b>			2017	2018	2019	2020	2021
Población País (9-30 Años)	<b>TOTAL, CHILE</b>		595941 5	592071 1	588201 0	584330 6	580485 7
Estrato Socio Económico Alto (GSE Alto)	<b>TOTAL, CHILE</b>	16%	953506	947314	941122	934929	928777
Interés en Tutorías Música	<b>TOTAL, CHILE</b>	10,9%	103932	103257	102582	101907	101237
Frecuencia de Uso	<b>TOTAL, CHILE (Mercado Potencial, Servicios de Tutorías de Música)</b>	9	935390	929315	923240	917165	911130
Acceso a Banda Ancha	Chile (ABC1aC1b)	79,62%	744757	739920	735084	730247	725442
<b>TOTAL, Tamaño de Mercado, Servicios Online Anuales</b>			<b>744757</b>	<b>739920</b>	<b>735084</b>	<b>730247</b>	<b>725442</b>

### Servicios Realidad Virtual (Nueva Tecnología)

Por otro lado, se espera que la implantación de componentes tecnológicos, como la plataforma virtual con videos en 360 grados y audio Holofónico, combinados con un sistema VR Box, generen un aumento en el grado de percepción, por parte del consumidor, del atributo innovación. Esto, debido a la inmersión completa en un ambiente de realidad Virtual que proporcionara un atributo diferenciador y representa una innovación radical en el mercado.

## Entrevistas con expertos

Mediante entrevistas con expertos se buscará obtener proyecciones de tres componentes clave para la estimación de la demanda enfrentada, producto de la innovación.

- I. Aspectos claves del éxito en la comercialización de dichos servicios.
- II. Impacto del componente realidad virtual en la estimación de la Demanda Enfrentada.
- III. Canibalización entre servicio presencial y Virtual.

**Las entrevistas se encuentran en la sección Anexos, “Anexo 1”.**

En base a los resultados de las entrevistas, se puede deducir que el impacto en la demanda sería aproximadamente de un 10% según el entrevistado más cauteloso y de un 30% según la visión del experto con mayores expectativas, por lo tanto, se utilizara la estimación de una demanda inicial equivalente al 10% de la efectividad Comercial de los servicios tradicionales (Finales del primer año).

Por otro lado, se puede esperar una Canibalización entre servicios, la cual se estima paulatina, permitiendo la coexistencia de los formatos presenciales y Virtual, al menos en el corto plazo.

Esto nos lleva a plantear un ciclo de adopción tecnológica estándar para el Escenario Normal, como lo muestra la siguiente figura:

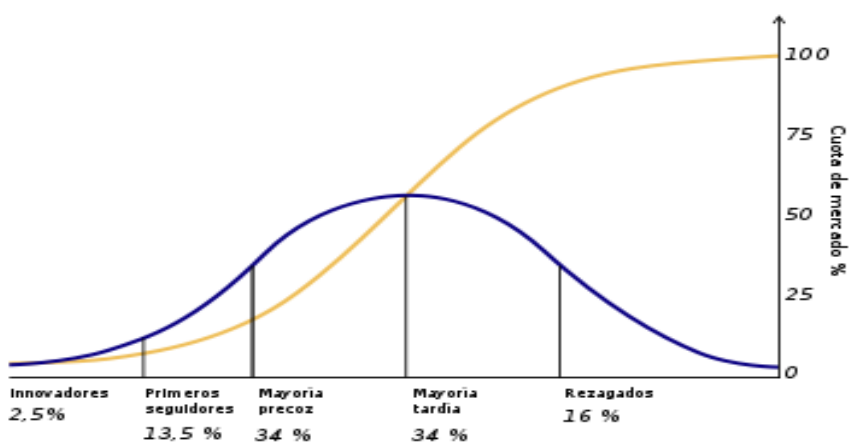


Ilustración. 16. Evolución de la Demanda Realidad Virtual



## Demanda Potencial Servicios Realidad Virtual (Nueva Tecnología)

La Demanda enfrentada por la industria de servicios de Realidad Virtual, variara a lo largo del tiempo, dependiendo del nivel de interés que genere la nueva tecnología.

Los supuestos utilizados son:

- La fase de introducción se supera al primer año, alcanzando un 7% del Tamaño potencial de Mercado a finales de dicho periodo.
- En el segundo año se incorporan plenamente los “Primeros Seguidores”, alcanzando un 16% del Tamaño potencial de Mercado potencial.
- El tercer año se alcanza un 28% del Tamaño potencial de Mercado, incluyendo a una parte de la “Mayoría Temprana”
- El cuarto año, se incorpora la segunda parte de la “Mayoría Temprana”, alcanzando un 40% del Tamaño potencial de Mercado.
- El quinto año se alcanza la madurez, con el 50% del Tamaño potencial de Mercado, dando paso a la entrada de la “Mayoría Tardía”.

Por lo tanto, la Demanda Potencial para los servicios Virtuales se estimará inicialmente como:

TABLA. 68. DEMANDA POTENCIAL PARA LOS SERVICIOS VIRTUALES

						2017	2018	2019	2020	2021
<b>TOTAL, CHILE Mercado Potencial Tutorías en Música On-Line</b>						744757	739920	735084	730247	725442
<b>CHILE (9-30 Años/GSE Alto/Banda Ancha/Interés)</b>	7%	16%	28%	40%	50,0%	52133	118387	205823	292099	362721
<b>TOTAL, CHILE Mercado Potencial Tutorías en Música Realidad Virtual</b>						52133	118387	205823	292099	362721

## Estimación de la Demanda Enfrentada

Para realizar una estimación de Demanda Enfrentada se utilizarán los resultados comerciales de Lean Start-Up realizado durante el año 2015, con ellos se busca establecer la sensibilidad al precio de la función demanda por servicios de Tutorías en Artes Musicales y Audio/visuales.

## Lean Start-up:

Los resultados comerciales obtenidos mediante Lean Start-Up 2015, son los siguientes:

TABLA. 69. RESULTADOS LEAN START-UP

Variable	Real	Proyectado
Demanda Anual de Servicios	384	600
Precio Promedio mensual	\$37.000	\$41.000
Margen de Contribución	43,2%	48,8%
Costo adquisición nuevo cliente MK Digital	\$35.000	\$12.000
Nivel de Servicio	80%	98%
Frecuencia de Uso	9	12
Mercado Potencial Actual (Hab. X ABC1 x Participación en grupos artísticos culturales Min. Des. Social) x Frecuencia de Uso anual (9)	8982	8982
Participación del mercado local actual (Excluyendo Clases Particulares)	29%	45,5%
Ventas Anuales	\$14.208.000	\$24.600.000
Capacidad Instalada (Mensual)	90	90
Ratio Capacidad de Servicios por metro cuadrado (Mensual)	1,44	1,44
Utilidades	\$2.160.000	\$6.064.800

Como se puede observar, los resultados comerciales no son los proyectados, esto es atribuible a un bajo nivel de servicio y una oferta de características limitadas en cuanto al componente Tecnológico. La valoración por parte de los clientes en cuanto a calidad del servicio es alta, pero posee una baja valoración en cuanto a innovación. Se debe destacar que en el diseño y desarrollo de servicio para la etapa Lean, se puso énfasis en el carácter multidisciplinario de estos, dejando en segundo plano el componente tecnológico, el cual proporciona al cliente mayor visibilidad de los aspectos innovadores y del atributo “entretención”.

Estimador de demanda Enfrentada: Numero de servicios contratados / Mercado potencia =  $(384/8982) \times 100 = 4,28\%$  del Mercado Potencial (Este estimador implica la efectividad de la propuesta de marketing incluyendo la propuesta comercial en estado actual, es decir Precio = \$37.000).

## Estimación de la Función de Demanda

Producto de una innovación radical, se proyecta que el Mercado que se enfrenta es de carácter Monopólico. Al ser un Monopolio, la Demanda Potencial de mercado es igual a la demanda enfrentada. Este Monopolio, se espera que perdure por un año, en el segundo año (2018) se espera la entrada de un nuevo participante el cual, al poseer costos, mayores logre atender al 30% del mercado.

En el tercer año (2019), se proyecta un tercer participante, el cual, en forma conjunta con el segundo, alcanzaran un 50% de participación del mercado. Este número de participantes debería incrementar durante los años posteriores por lo que se proyecta una participación de mercado del 37% para el año 2020 y del 30% para el año 2021.

Con la entrada de estos nuevos participantes, se espera una estructura de mercado del tipo Oligopolio de Bertrand, es decir, existe un líder, el cual enfrenta la demanda de mercado, fijando un nivel de producción dado sus costos, para que luego la competencia fije su nivel de producción tomando el nivel de producción del líder como dado.

TABLA. 70. FUNCIONES DE DEMANDA

Resumen	
Año	Ecuación
2017 (Demanda Potencial y Enfrentada)	$Y = -0,519X + 38654$
2018 (Demanda Potencial)	$Y = -0,3265X + 38654$
2019 (Demanda Potencial)	$Y = -0,1878X + 38654$
2020 (Demanda Potencial)	$Y = -0,1323X + 38654$
2021 (Demanda Potencial)	$Y = -0,1066X + 38654$

TABLA. 71. CANTIDAD DEMANDADA

	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda Potencial Virtual	74476	118387	205823	292099	362721
Cantidad Demandada Servicio Virtual Propuesta comercial Lean Start-Up precio = \$37.000	3188	5067	8809	12502	15524

Con un precio proyectado de 1,04 UF (\$27.012)

- En el Año 2017 la cantidad demandada por el mercado será igual a la enfrentada y será por una cantidad de 15.702 Servicios anuales.
- En el Año 2018 la cantidad demandada por el mercado será de 35.657 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 24.960 Servicios anuales (70% de la Demanda de Mercado).
- En el Año 2019 la cantidad demandada por el mercado será de 61.992 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 30.996 Servicios anuales (50% de la Demanda de Mercado).
- En el Año 2020 la cantidad demandada por el mercado será de 87.997 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 32.552 Servicios anuales (37% de la Demanda de Mercado).
- En el Año 2021 la cantidad demandada por el mercado será de 109.248 servicios anuales y la Demanda Enfrentada será de 32.774 Servicios anuales (30% de la Demanda de Mercado).

**f. Maximización año 2017**

TABLA. 72. MAXIMIZACION AÑO 2017

Servicios	Costo Variable (Profesores + Comisiones)	Costo Fijo	Costo Total	Costo Variable Medio	Costo Fijo Medio	Costo Total Medio	Costo Marginal	Precio	Ingreso	Img
160	81,47	591,73	673,20	0,509	3,698	4,208		1,43	187,34	
320	156,86	591,73	748,59	0,490	1,849	2,339	0,471	1,38	360,35	1,081
480	226,17	591,73	817,90	0,471	1,233	1,704	0,433	1,32	519,04	0,992
640	289,41	591,73	881,14	0,452	0,925	1,377	0,395	1,27	663,40	0,902
800	346,57	591,73	938,30	0,433	0,740	1,173	0,357	1,21	793,43	0,813
960	396,99	591,73	988,72	0,414	0,616	1,030	0,315	1,16	909,14	0,723
1120	447,41	591,73	1039,15	0,399	0,528	0,928	0,315	1,10	1010,52	0,634
1280	501,20	591,73	1092,94	0,392	0,462	0,854	0,336	1,05	1097,57	0,544
1440	558,36	591,73	1150,10	0,388	0,411	0,799	0,357	0,99	1170,30	0,455
1600	621,60	591,73	1213,33	0,388	0,370	0,758	0,395	0,94	1228,70	0,365
1760	690,91	591,73	1282,64	0,393	0,336	0,729	0,433	0,88	1272,77	0,275
1920	772,38	591,73	1364,11	0,402	0,308	0,710	0,509	0,83	1302,52	0,186
2080	866,00	591,73	1457,73	0,416	0,284	0,701	0,585	0,78	1317,94	0,096
2240	971,78	591,73	1563,51	0,434	0,264	0,698	0,661	0,72	1319,03	0,007
2400	1089,71	591,73	1681,44	0,454	0,247	0,701	0,737	0,67	1305,80	-0,083
2560	1219,79	591,73	1811,52	0,476	0,231	0,708	0,813	0,61	1278,24	-0,172
2720	1362,03	591,73	1953,76	0,501	0,218	0,718	0,889	0,56	1236,35	-0,262

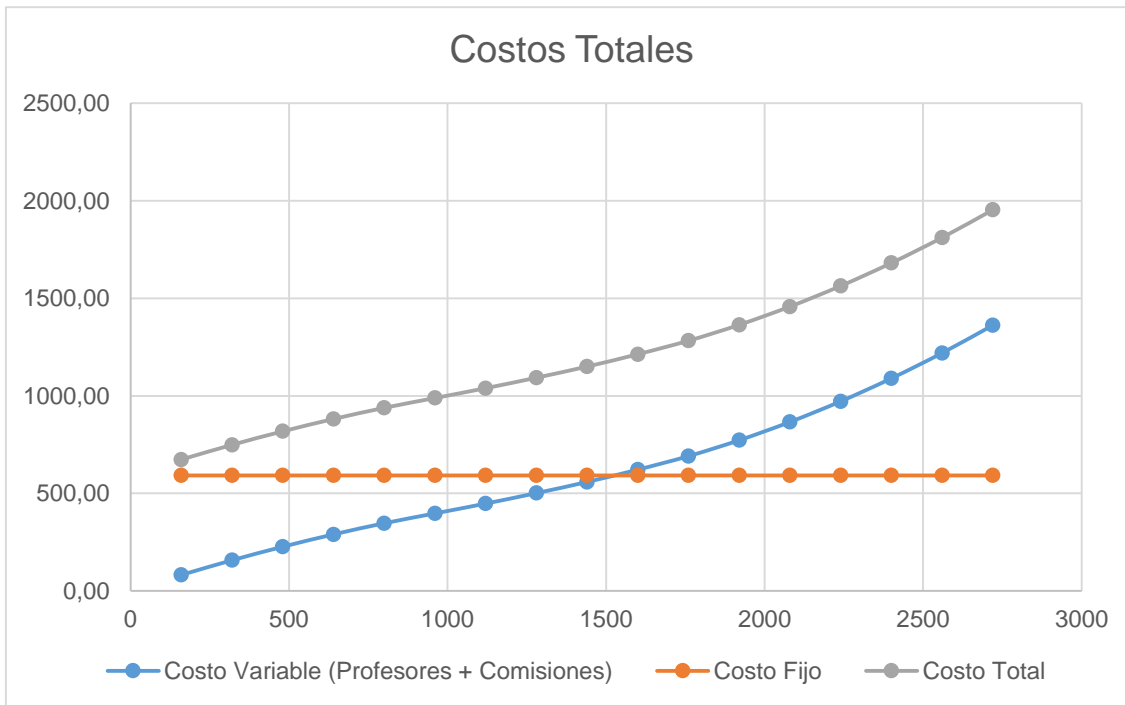


ILUSTRACIÓN. 17. COSTOS TOTALES AÑO 2017

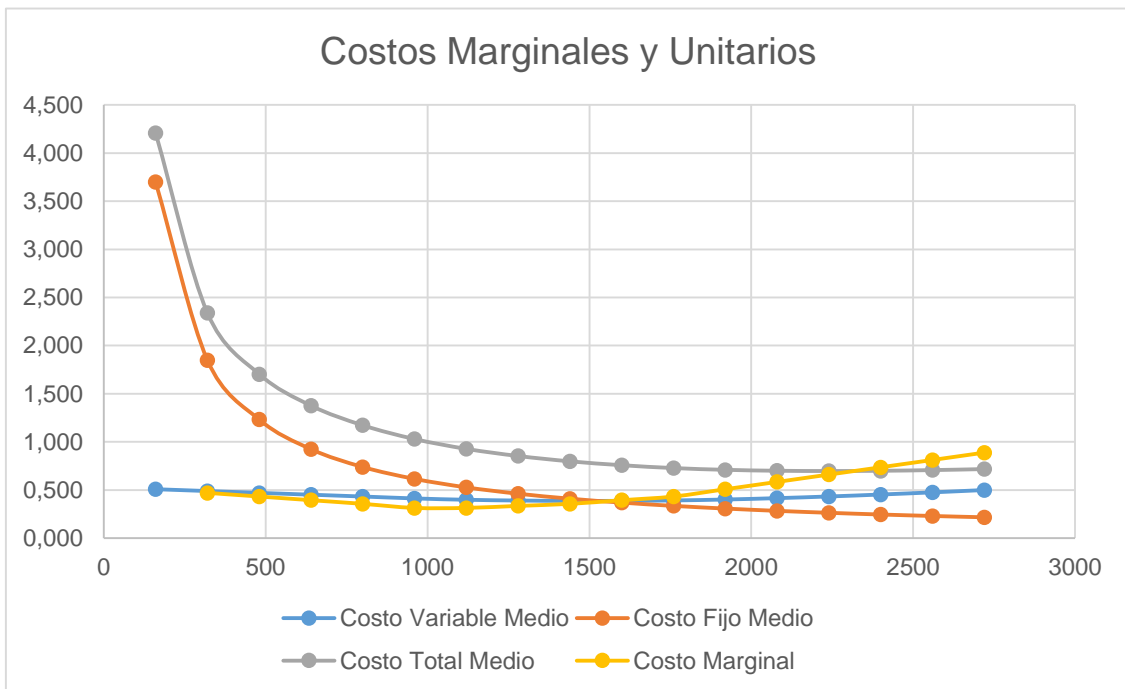


ILUSTRACIÓN. 18. COSTOS MARGINALES Y UNITARIOS AÑO 2017

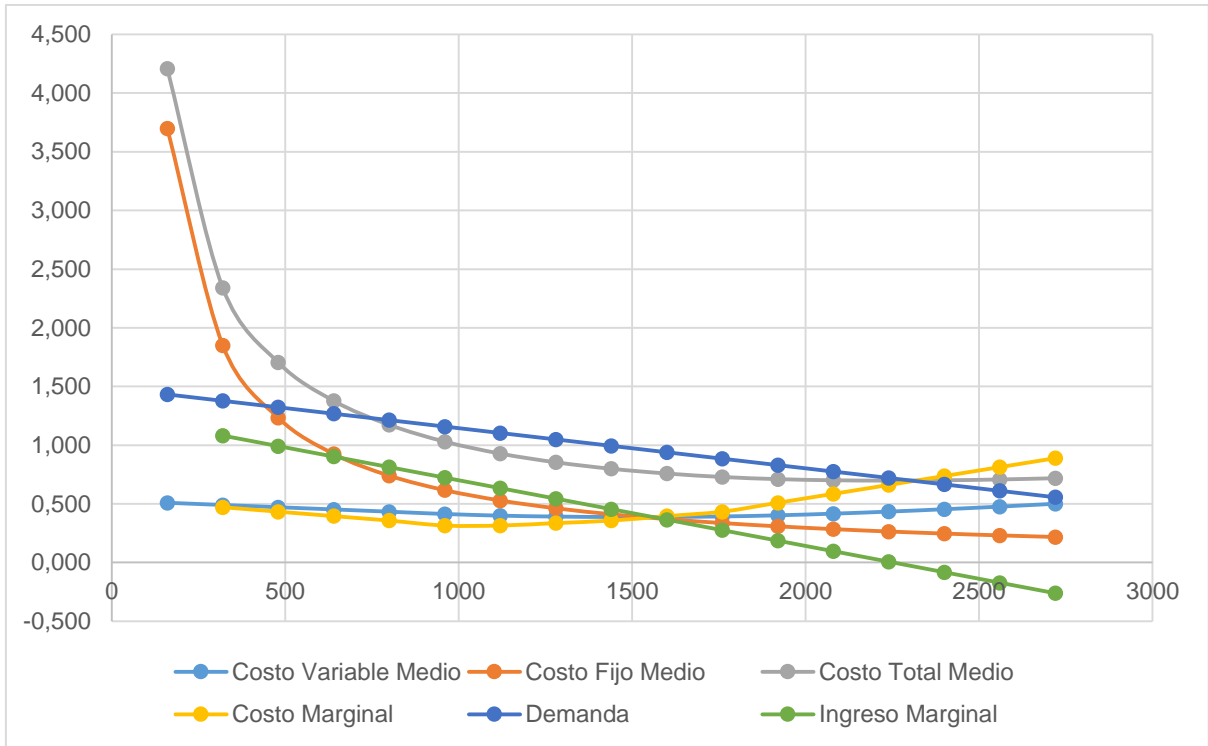


ILUSTRACIÓN. 19. INGRESOS MARGINAL V/S COSTO MARGINAL AÑO 2017

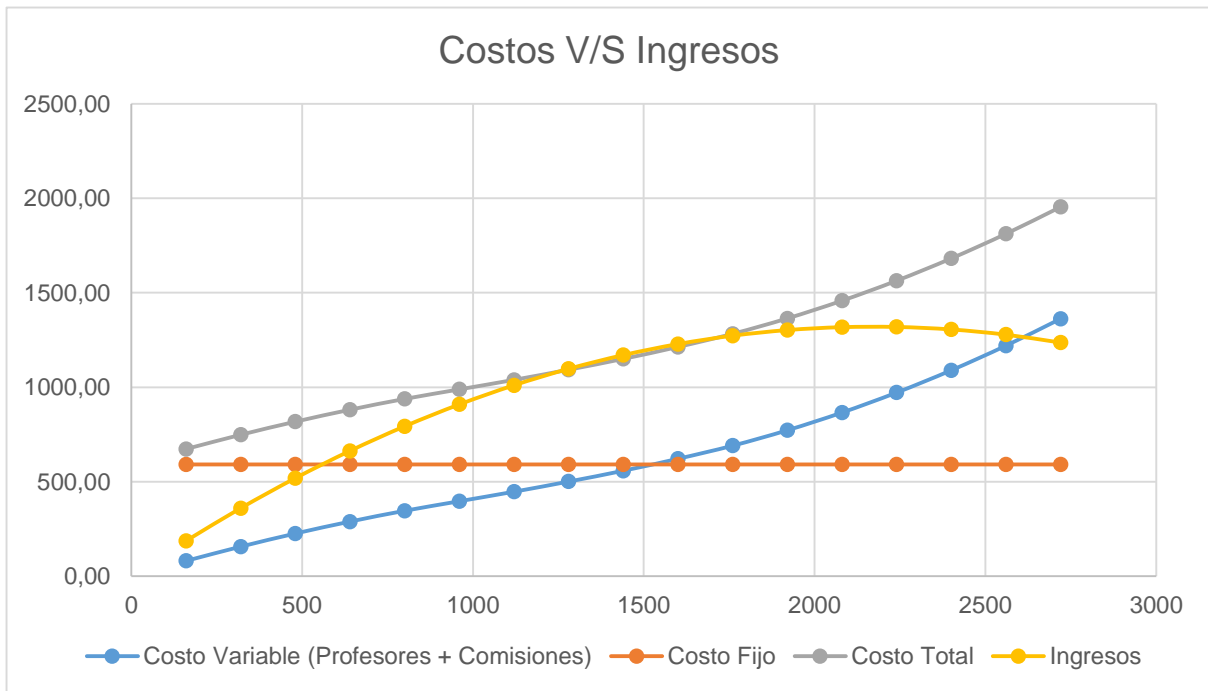


ILUSTRACIÓN. 20. COSTOS V/S INGRESOS AÑO 2017

**g. Maximización año 2018**

TABLA. 73. MAXIMIZACION AÑO 2018

Servicios	Costo Variable (Profesores + Comisiones)	Costo Fijo	Costo Total	Costo Variable Medio	Costo Fijo Medio	Costo Total Medio	Costo Marginal	Precio	Ingreso	Img
160	81,47	591,73	673,20	0,509	3,698	4,208		1,45	190,00	
320	156,86	591,73	748,59	0,490	1,849	2,339	0,471	1,42	370,98	1,131
480	226,17	591,73	817,90	0,471	1,233	1,704	0,433	1,38	542,95	1,075
640	289,41	591,73	881,14	0,452	0,925	1,377	0,395	1,35	705,91	1,018
800	346,57	591,73	938,30	0,433	0,740	1,173	0,357	1,31	859,86	0,962
960	396,99	591,73	988,72	0,414	0,616	1,030	0,315	1,28	1004,79	0,906
1120	447,41	591,73	1039,15	0,399	0,528	0,928	0,315	1,25	1140,71	0,850
1280	501,20	591,73	1092,94	0,392	0,462	0,854	0,336	1,21	1267,62	0,793
1440	558,36	591,73	1150,10	0,388	0,411	0,799	0,357	1,18	1385,51	0,737
1600	621,60	591,73	1213,33	0,388	0,370	0,758	0,395	1,14	1494,40	0,681
1760	690,91	591,73	1282,64	0,393	0,336	0,729	0,433	1,11	1594,27	0,624
1920	772,38	591,73	1364,11	0,402	0,308	0,710	0,509	1,07	1685,12	0,568
2080	866,00	591,73	1457,73	0,416	0,284	0,701	0,585	1,04	1766,97	0,512
2240	971,78	591,73	1563,51	0,434	0,264	0,698	0,661	1,00	1839,80	0,455
2400	1089,71	591,73	1681,44	0,454	0,247	0,701	0,737	0,97	1903,62	0,399
2560	1219,79	591,73	1811,52	0,476	0,231	0,708	0,813	0,94	1958,43	0,343
2720	1362,03	591,73	1953,76	0,501	0,218	0,718	0,889	0,90	2004,22	0,286



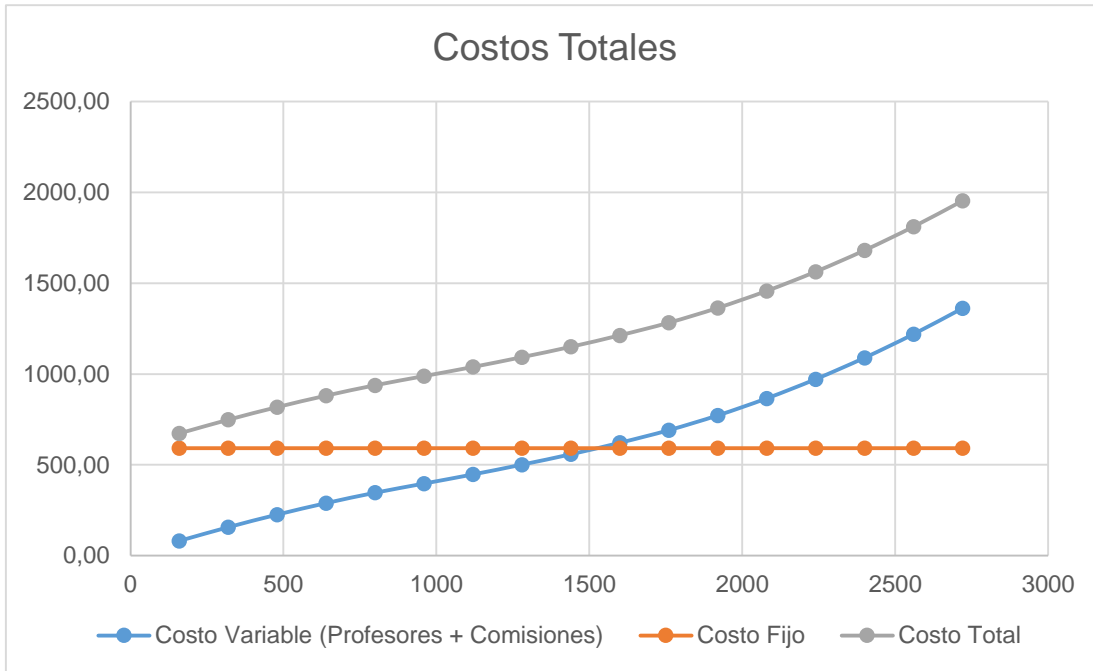


ILUSTRACIÓN. 21. COSTOS TOTALES AÑO 2018

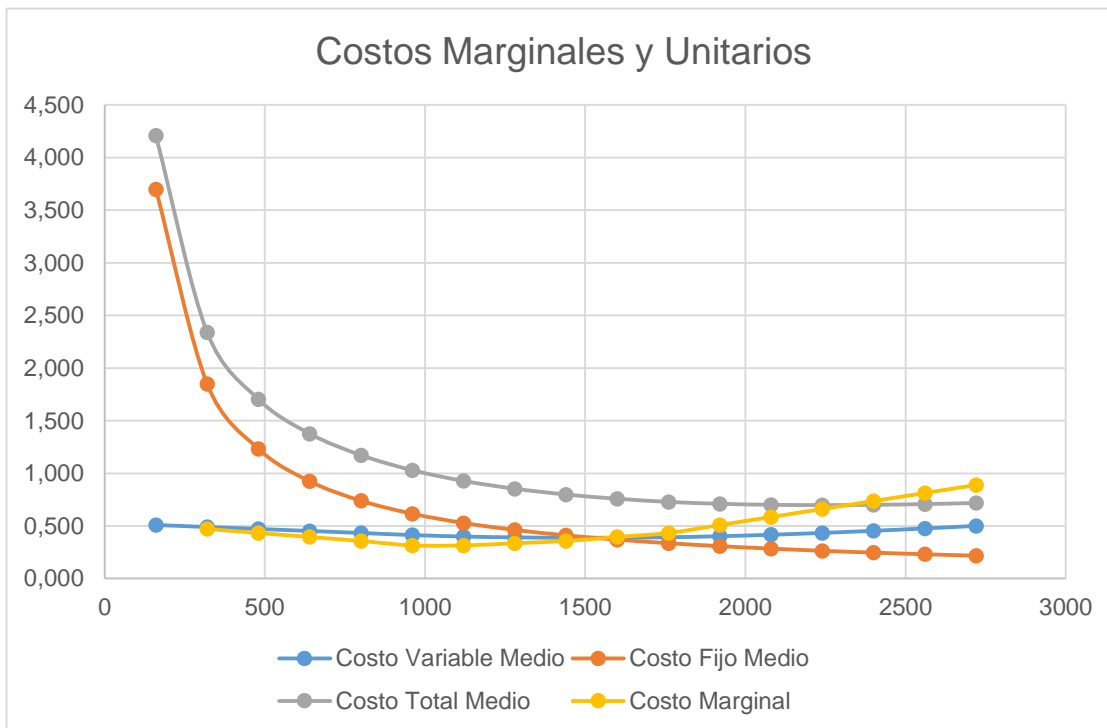


ILUSTRACIÓN. 22. COSTOS MARGINALES Y UNITARIOS 2018

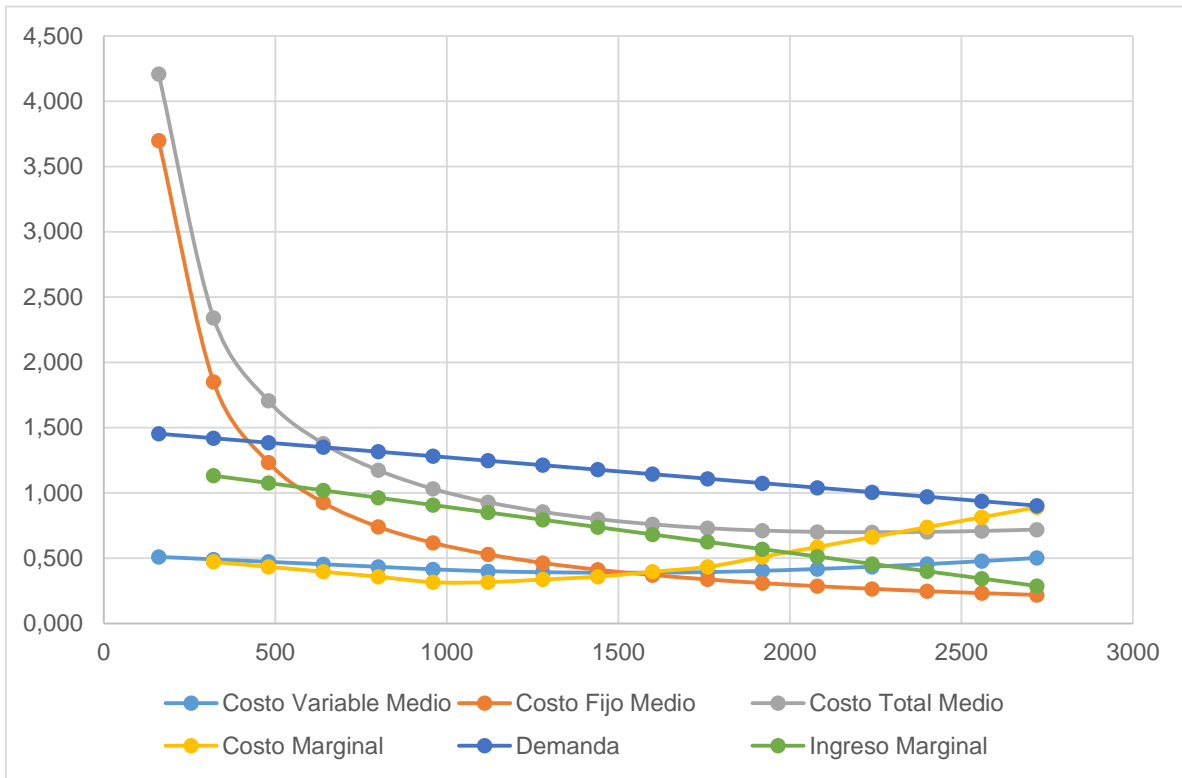


ILUSTRACIÓN. 23. INGRESOS MARGINAL V/S COSTO MARGINAL AÑO 2017

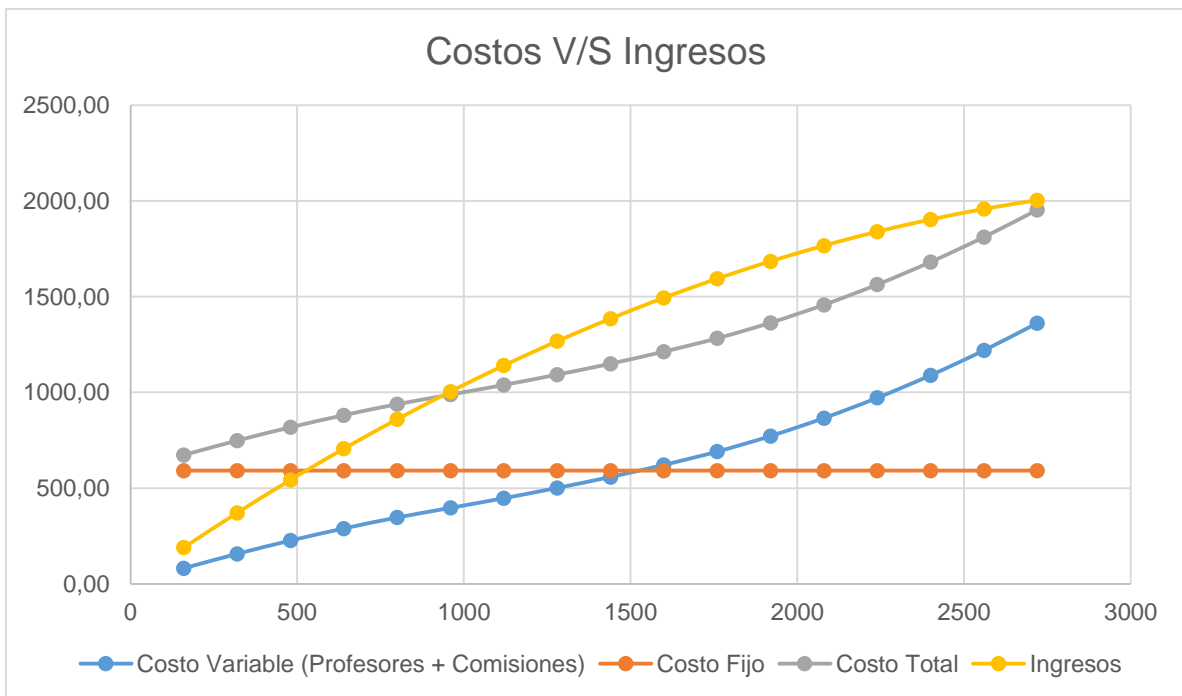


ILUSTRACIÓN. 24. COSTOS V/S INGRESOS 2018

## h. Detalle Inversión en Activo Fijo Inicial y Re-Inversión

TABLA. 74. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO FIJO

Ítem	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Neto Unitario \$	Precio Neto Total \$	Precio Neto Total UF	IVA UF	Total, UF
Computador Pentium Core i3	24	210000	176471	4235294	162,92	30,96	193,88
Pantalla plana de 32 pulgadas	17	150000	126050	2142857	82,43	15,66	98,09
Mezcladora de 4 canales o más.	13	50000	42017	546218	21,01	3,99	25,00
Equipo de Música de 100 Watts o más.	13	100000	84034	1092437	42,02	7,98	50,01
Escritorio cómodo con dos sillas.	13	70000	58824	764706	29,42	5,59	35,01
Pizarrón.	13	30000	25210	327731	12,61	2,40	15,00
Calefactor.	13	15000	12605	163866	6,30	1,20	7,50
Atril de partituras.	13	12000	10084	131092	5,04	0,96	6,00
Micrófonos Omnidireccionales	26	64990	54613	1419950	54,62	10,38	65,00
Atril de dos guitarras.	26	12000	10084	262185	10,09	1,92	12,00
Atriles de Micrófonos.	13	15000	12605	163866	6,30	1,20	7,50
Audífonos de calidad.	52	60000	50420	2621849	100,86	19,16	120,02
Teclado.	13	130000	109244	1420168	54,63	10,38	65,01
Cables XLR	50	7990	6714	335714	12,91	2,45	15,37
Cables Plug	50	8990	7555	377731	14,53	2,76	17,29
Cámara 360	14	185000	155462	2176471	83,72	15,91	99,63
<b>Total, UF</b>					699,43	132,89	832,32

TABLA. 75. RE-INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Ítem	Cantidad	Precio Unitario \$	Precio Neto Unitario \$	Precio Neto Total \$	Precio Neto Total UF	IVA UF	Total, UF
Computador Pentium Core i3	4	210000	176471	705882	27,15	5,16	32,31
Pantalla plana de TV	4	150000	126050	504202	19,40	3,69	23,08
Mezcladora de 4 canales o más.	4	50000	42017	168067	6,47	1,23	7,69
Equipo de Música de 100 Watts o más.	4	100000	84034	336134	12,93	2,46	15,39
Escritorio cómodo con dos sillas.	4	70000	58824	235294	9,05	1,72	10,77
Pizarrón.	4	30000	25210	100840	3,88	0,74	4,62
Calefactor.	4	15000	12605	50420	1,94	0,37	2,31
Atril de partituras.	4	12000	10084	40336	1,55	0,29	1,85
Micrófonos Omnidireccionales	8	64990	54613	436908	16,81	3,19	20,00
Atril de dos guitarras.	4	12000	10084	40336	1,55	0,29	1,85
Atriles de Micrófonos.	4	15000	12605	50420	1,94	0,37	2,31
Audífonos de calidad.	4	60000	50420	201681	7,76	1,47	9,23
Teclado.	4	130000	109244	436975	16,81	3,19	20,00
Cables XLR	40	7990	6714	268571	10,33	1,96	12,29
Cables Plug	40	8990	7555	302185	11,62	2,21	13,83
Cámara 360	4	185000	155462	621849	23,92	4,55	28,47
<b>Total, UF</b>					173,11	32,89	206,00

## i. Depreciación Tabla SII

TABLA. 76. PERIODO DE DEPRECIACIÓN S.I.I.

<b>A.- ACTIVOS GENÉRICOS</b>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionarias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

## j. Cálculo Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calcula mediante el modelo de valorización de activos de capital modificado (CAPM):  $E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_i$

Al no existir negocios del rubro a nivel nacional, nos remitiremos a información proveniente del mercado EEUU sector Software Entertainment, ya que incluye organizaciones como Twitch, las cuales perciben ingresos al permitir que individuos observen a otros jugar un determinado juego y así aprender. Al utilizar esta beta, deberemos realizar una modificación al modelo CAPM, quedando de la siguiente forma:

$$E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) * B_i + R_p + P_l + P_e$$

**Donde:**

E (Ri) = TMAR; Retorno exigido al activo, tasa de descuento de proyecto
Rf; Tasa libre de riesgo.
E (Rm); Esperanza de retorno del mercado.
Bi; Beta de la industria des apalancada de deuda.
Rp; Riesgo País.
Pl; Premio por liquidez.
Pe; Premio Start-Up

**Datos y Cálculo:**

TABLA. 77. RETORNO LIBRE DE RIESGO (RF)

Rf = TIPS EEUU 5 años (17-02-2016) = 0,22%	(Fuente; US Department of the Treasury)
--	---

TABLA. 78. RIESGO PAÍS:

TIPS EEUU 5 años (17-02-2016) = 0,22% (Fuente; US Department of the Treasury)
BCU 5 años (17-02-2016) = 1,08% (Fuente; ABIF)
Riesgo país 5 años = (TIPS EEUU 5 años - BCU 5 años) = 0,86%

**Beta:** 1,29 Industria Software/Entertainment, des apalancado. (Fuente; Damodaran)

**TABLA. 79. RETORO DE MERCADO (RM)**

Año	S&P 500 últimos 5 años Nominal	INFLACION EEUU Últimos 5 años	Real = $((1+Nominal) / (1+Inf.)) - 1$
2011	2,10%	3,20%	-1,07%
2012	15,89%	2,10%	13,51%
2013	32,15%	1,50%	30,19%
2014	13,52%	1,60%	11,74%
2015	1,36%	0,10%	1,26%
	10,59%		
Fuente:	Damodaran	Banco Mundial	Calculado

Tasa equivalente (Haber invertido por 5 años al S&P 500 Real) = 65	41%
Retorno Anualizado Real = 10	59%
Rm = 10	59%

**TABLA. 80. CAPM**

$CAPM = R_f + Beta \times (R_m - R_f)$
$CAPM = 0,22\% + 1,29 \times (10,59\% - 0,22\%)$
CAPM = 13,60%
CAPM Modificado (Chile):
CAPM CHILE = CAPM EEUU + Riesgo País
CAPM CHILE = 13,60% + 0,86%
CAPM Chile = 14,46%

**Premio por liquidez:** 4% (Fuente; Venture Economics Damodaran 2004)

**Premio Start-Up:** 5% (Fuente; Venture Economics Damodaran 2004)

**Costo de Capital:**

Costo de Capital = CAPM Chile + Premio por Liquidez + Premio Start-Up

Costo de Capital = 14,46% + 4% + 5% = **23,46%**

**Financiación 100% patrimonio, por lo tanto, Costo de Capital = K equity.**

## k. Estado de Resultado Año 2022

TABLA. 81. E.E.R.R. AÑO 2022

<b>Año</b>	<b>2022</b>
Ingresos de Explotación	30.049,3
Costo de Explotación	-9.336,3
(Remuneraciones Directas)	-9.323,3
(Honorarios Tutor Freelance)	-13,0
<b>Margen Bruto</b>	<b>20.713,0</b>
Costo de Venta	-6.351,0
(Comisiones por venta)	-5.529,2
(Comercialización/Transbank 2,28%)	-815,3
(Transbank Fijo)	-6,5
Gasto de Marketing	-1.272,9
(Promoción o publicidad)	-1.272,9
Gastos de Administración	-6.028,3
(Gastos generales)	-480,0
(Remuneraciones Indirectas)	-4.458,5
(Gastos de Seguridad)	-30,0
(Mantenimiento)	-48,0
(Arriendo)	-507,8
(Capacitación)	-120,0
(Gastos Distribución/Enlace dedicado)	-384,0
Total, Costos Operacionales	-13.652,1
<b>Resultado Operacional Bruto</b>	<b>7.060,8</b>
(Depreciación)	0,0
(Amortización)	0,0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>7.060,8</b>
(Impuesto a la Renta)	-1.765,2
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5.295,6</b>
Depreciación	0,0
Amortización	0,0
<b>Resultado Operacional Neto</b>	<b>5.295,6</b>



## I. Calculo Tasa para descontar la Perpetuidad

TABLA. 82. RIESGO PAÍS

TIPS EEUU 5 años (17-02-2016) = 0,22% (Fuente; US Department of the Treasury)
BCU 5 años (17-02-2016) = 1,08% (Fuente; ABIF)
Riesgo país 5 años = (TIPS EEUU 5 años - BCU 5 años) = 0,86%
TIPS EEUU 10 años (17-02-2016) = 0,53% (Fuente; US Department of the Treasury)
BCU 10 años (17-02-2016) = 1,38% (Fuente; ABIF)
Riesgo país 10 años = (TIPS EEUU 10 años - BCU 10 años) = 0,85%

$$i(f) = [ [(1 + i(10))^{(10)}] / [(1 + i(5))^{(5)}] ]^{(1/5)} - 1$$

TABLA. 83. FORWARD

<b>Forward EEUU (5-10)</b>	0,84%
<b>Forward Chile (5-10)</b>	1,68%
<b>Riesgo País FW (5-10)</b>	<b>0,84%</b>

$$\text{Costo de Capital (2)} = 13,60\% + 0,84\% + 14,46\% + 4\% + 5\% = 23,44\% = \text{TMAR 2}$$

**m. Matriz de Riesgo**

Intensidad del Daño		Estatización de la Educación.								
						Mala calidad del enlace dedicado				
			Disminución de las horas laborales semanales.							
				Estrategia de posicionamiento poco efectiva.						
						Aumento de la Inflación.	Entrada masiva de nuevos competidores			
					Alta rotación de Capital Humano.					
			Estrategia de RSE mal percibida.							
Probabilidad de Ocurrencia										

Ilustración. 25. Matriz de Riesgos

