

PLAN DE NEGOCIO: OVERVIEW ARTIST GROUP



ISAAC GUERRERO PEÑA

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

SEMESTRE II, 2011

PLAN DE NEGOCIO: OVERVIEW ARTIST GROUP



ISAAC GUERRERO PEÑA

TUTOR:

Nayib Abdalá

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

SEMESTRE II, 2011

Dedicatoria

Quiero dedicarle este proyecto a todos aquellos que han sido parte de este sueño, y a las personas que también creen que la vida es para soñar, y que los sueños se hacen realidad a través de la constancia y del esfuerzo, esto no es mío, esto es de nosotros.

Agradecimientos

Quiero agradecerle a Dios, a mi familia y a todos aquellos que han creído en el proyecto, en mí y en este sueño, pero especialmente al centro de emprendimiento de la Universidad por ayudarme a desarrollar mi proyecto de vida.

INDICE

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	9
1.1 Datos generales de la empresa.....	9
1.2 Antecedentes del proyecto.....	9
1.2.1 El emprendedor	9
2. CONCEPTO DE NEGOCIO	11
2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor).....	11
2.2 Modelo de negocio.....	11
2.3 Orientación estratégica	12
2.3.1 Propósito.....	12
2.3.2 Meta.....	12
2.3.4 Imagen tangible	13
3. SERVICIOS	14
3.1 Portafolio	14
4. ANALISIS DEL MERCADO	18
4.1 Descripción del entorno de negocios	18
4.2 Descripción del mercado	21
4.2.1 Segmento objetivo.....	21
4.2.2 Necesidades.....	23
4.2.3 Tamaño del mercado	24
4.2.4 Investigación de mercado	25
4.3 Análisis de la competencia.....	26
5. PLAN DE MERCADEO	28
5.1 Análisis DOFA.....	28
5.2 Objetivos comerciales	32
5.3 Mezcla de mercadeo	33
5.3.1 Servicios	33
5.3.2 Precio	33
5.3.3 Distribución.....	33
5.3.4 Comunicación	34
5.4 Presupuesto para las actividades de mercadeo	35

5.5 Estimativo de Ventas	36
6. PLAN OPERATIVO	38
6.1 Tamaño de la empresa y localización	38
6.2 Procesos	38
6.3 Identificación de necesidades de equipos, muebles y enseres	41
6.4 Gestión de la calidad	41
7. PLAN ADMINISTRATIVO	42
7.1 Estructura organizacional.....	42
7.1.1 Áreas funcionales	42
7.1.2 Diseño del organigrama y análisis de cargos.....	43
7.2 Estructura del personal.....	45
7.2.1 Política de contratación	45
7.2.2 Política salarial	45
8. PLAN ECONÓMICO.....	45
8.1 Plan de inversiones.....	46
8.1.1 Presupuesto de inversión fija.....	46
8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo.....	46
8.2 Estructura de costos y gastos	48
8.2.1 Presupuesto de costos y gastos fijos	48
8.2.2 Estructura de costos variables unitarios	49
8.2.3 Determinación del margen de contribución	51
8.3 Determinación del punto de equilibrio.....	52
9. PLAN FINANCIERO	54
9.1 Estados Financieros	54
9.1.1 Balance general	54
9.1.2 Estado de resultados	56
9.1.3 Flujo de caja	57
9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión.....	61
9.2.1 Valor presente neto (VPN)	61
9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)	62
9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	62
9.3 Proyección de estados financieros	62
9.3.1 Balance general proyectado	62
9.3.2 Estado de resultados proyectado.....	64

9.3.3 Flujo de caja proyectado	65
9.4 Distribución de las Utilidades	67
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	68
Conclusiones	69
Bibliografía	71

Índice de Graficas

Modelo de negocio.....	11
Perfil de Cliente.....	22
Dofa.....	31
Estimativo de Ventas.....	36
Organigrama.....	43
Resumen de Inversión.....	47
Nivel del endeudamiento.....	55

Glosario

Entretenimiento

“Se llama industria del entretenimiento (o *showbusiness*) al conjunto de empresas e instituciones cuya principal actividad económica es la producción de cultura con una finalidad lucrativa.”

Innovación

“a **innovación**, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad”

Emprendedor

“Las investigaciones de percepciones describen al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término con la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas.”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Empresa tiene como objetivo primordial concretar y cuantificar la idea de negocio *Overview Artist Group* para determinar su viabilidad en el mercado. En primera instancia, se busca conceptualizar esta idea, definiendo el concepto de negocio, el segmento objetivo al que se dirige la empresa y el portafolio de servicios a ofrecer, para posteriormente realizar el análisis del mercado, determinando el tamaño del mismo y validando el concepto de negocio con el segmento objetivo por medio de una investigación de mercado. En segunda instancia, se quiere especificar el concepto de negocio, realizando el plan de mercadeo, el plan operativo y el plan administrativo. Y, finalmente se pretende estructurar el concepto de negocio, realizando el plan económico y el plan financiero y especificando los aspectos legales para la puesta en marcha.

Overview Artist Group es una empresa que fomenta y apoya el talento de bandas musicales jóvenes en Colombia posicionándolas con un producto profesional en el mercado. Esto lo realiza mediante la integración de servicios de alta calidad en el campo musical, de marketing y de imagen.

Con el paso del tiempo esta idea se fue puliendo y es así como surge el concepto de negocio que plantea que *Overview*, que muestra que es una empresa que se dedica a brindarle los servicios necesario en los campos musicales de manera integral a los artistas independiente del país, especialmente del genero rock y pop. De este concepto, se deriva la orientación estratégica de la empresa cuyo propósito es ofrécele a estos artistas la oportunidad de penetrar el mercado con un producto cien por ciento profesional, logrando estándar e interés en inversionistas. Los principios que enmarcan la labor de la empresa son el amor, la comprensión, la responsabilidad, la confianza y el desarrollo integral.

El modelo de negocio diseñado empieza por dar a conocer el servicio a los clientes potenciales, quienes habiendo detectado una necesidad de encontrar una oportunidad en el mercado musical, enfocaran su mirada a la empresa, la cual les proporciona oportunamente un servicio de calidad. Por otra parte, la empresa se encarga de la búsqueda de oportunidades para las bandas, ya que se cree en un país con talento, pero sin oportunidades.

Así Overview se muestra como una empresa pionera en el mercado musical y con un sueño de desarrollar un mercado de Colombia para el Mundo

Abstract

OVERVIEW es una agencia que promueve y comercializa entretenimiento mediante la integración de servicios y personas pertenecientes a la industria a través de un portafolio que incluye músicos, artistas, productores y profesionales en temas enfocados al mundo del Entretenimiento, Marketing, Imagen y Servicios Corporativos.

OVERVIEW is an agency that promotes and sells entertainment through the integration of services and people from industry through a booking that includes musicians, artists, producers and professionals on issues focused on the world of Entertainment, Marketing, Image and Corporate Services.

Key Words

Entretenimiento

Musica

Colombia

Innovacion

Emprendimiento

Integracion

Servicios

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales de la empresa

Overview Artist Group es una empresa que fomenta y apoya el talento de bandas musicales jóvenes en Colombia posicionándolas con un producto profesional en el mercado. Esto lo realiza mediante la integración de servicios de alta calidad en el campo musical, de marketing y de imagen.

OVERVIEW es una agencia de artistas enfocada a todos los sectores del mercado del entretenimiento con un target determinado: Lograr que su grupo de artistas y clientes sobresalgan en el mercado Latinoamericano, SIEMPRE fomentando y apoyando la continuidad del crecimiento de esta industria joven en Colombia y en Latinoamérica en general, durante la última década.

En un mercado que crece día a día. Es necesario contar con un elemento diferenciador que tenga como resultado el posicionamiento de ellos. Por eso OVERVIEW decidió crear un tipo de estrategias las cuales lo harán exclusivo en el mercado, no sólo a nivel Colombia, sino a nivel Latino América.

1.2 Antecedentes del proyecto

1.2.1 El emprendedor

Isaac Guerrero emprendedor y creador del proyecto cursa actualmente noveno semestre del programa de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario, se ha destacado por trabajar como manager de la agrupación Colombiana D-formes con la cual logro establecer contactos necesarios para seguir creciendo en su profesión además de ser el bajista de planta de la banda, por esta misma razón firmo contrato con la banda Tripulantes la cual esta terminando la parte de post producción de su primer trabajo musical.

Fue parte vital del equipo de Hoyos y Hoyos asociados en el tema de Mercadeo Virtual para el lanzamiento de dos grandes artistas, K-YO y San Blass, al mismo tiempo trabaja en el área de distribución de Keep it 2 empresa de Ropa y Mercancía.

Su experiencia ha servido para adjudicarlo no solo como cabeza del proyecto si no también como el Studio Manager encargado de todas las relaciones que la empresa necesita establecer y consolidar. Su perfecto dominio del Inglés y bases en el italiano lo compensan para realizar una tarea impecable en la organización.

Fue escogido por el centro de emprendimiento de la Universidad del Rosario por su capacidad emprendedora y de Liderazgo para asistir a la “escuela de emprendimiento” creada por Foro de Presidentes para jóvenes con líderes. Así mismo esta 100% integrado en el desarrollo del “club de emprendedores” de la universidad del rosario, el cual desea apoyar a los emprendedores que están forjando proyectos de vida, siendo un ejemplo para ellos. Cursa actualmente un proceso de Coaching Administrativo con Roberto Andrade (Manager de The Mills “www.myspace.com/themillsband) quien escogió a tripulantes para recibir un asesoramiento personalizado para el posicionamiento de Marcas Musicales en Colombia y Latino America, y quien escogió a Isaac dentro de el nuevo proyecto Capella Management, una sociedad de managers en Colombia enfocados a creer y ayudar al talento.

Para la elaboración de este proyecto, un equipo de apoyo le brindara su asesoría y experiencia. Ellos son:

- * Andrea Ávila, administradora de empresas y coordinadora de la Escuela de Emprendimiento de la Universidad del Rosario
- * Julio Cesar Barragán R, Ingeniero industrial, consultor experto en creación de empresas
- * Juan David Morales, Productor Musical e Ingeniero de Mezcla.
- * Camilo Niño, Diseñador Grafico
- * Olga Lucia Mendoza, Administradora de Empresas de la Universidad de Los Andes

Esta idea de negocio nace gracias a la problemática que la emprendedora observó que tenían los artistas Independientes en el país, en donde tienen un talento, pero este es muy difícil de desarrollar por los costos que se generan al tratar de lanzar un producto musical al mercado.

Es así como se desarrollo una idea integral para ofrecer los servicios integrales a los artistas independiente, en donde a un bajo costo, estos puedan llegar a un mercado profesional y demostrar su talento, que es lo que Overview cree y desea a través del proyecto, y es el creer y apoyar el talento independiente y Colombiano.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor)

Overview Artist Group es una empresa que fomenta y apoya en talento de bandas jóvenes colombianas, lanzándolas al mercado con un producto profesional que las posiciona dentro del mismo. Esto lo logra mediante la centralización de todos los servicios requeridos en los procesos musicales, de marketing y de imagen.

2.2 Modelo de negocio

Overview, por medio de distintos puntos de contacto da a conocer su servicio a los clientes en donde se encuentra un plan para el posicionamiento del artista, pero que de igual manera se puede saltar, simplemente por tener interés en uno solo de los productos del portafolio de Servicios, sea en Música, Management o Diseño.



2.3 Orientación estratégica

2.3.1 Propósito

Crear en el talento de los artistas independientes, generando estrategias y precios asequibles, los cuales les permitan desarrollar un producto profesional de manera integral y llegar al mercado musical a posicionar un nombre.

2.3.2 Meta

Posicionar a Overview como una empresa innovadora en el Mercado musical Colombiano, la cual genera un apoyo integral a las necesidades del artista y lo ayuda a posicionar, suplir y superar las necesidades básicas para llegar a este

2.3.3 Filosofía orientadora

Overview se enmarca en los siguientes principios que orientan su labor:

- ❖ *Arte:* Se cree en el arte como una herramienta con la cual cualquier ser humano es capaz de sonreír y de superar grandes dificultades en la vida, además de este estamos proyectados a demostrarle a los artistas independientes y jóvenes de bajos recursos el como por medio de cualquier tipo de arte pueden empezar a soñar, a recibir un apoyo y a desarrollar un proyecto de vida distinto al que podrían encontrar en las calles.
- ❖ *Responsabilidad:* Se entiende la responsabilidad como el compromiso que tenemos con los artistas independientes que no tienen los recursos para demostrar su talento ante el mercado, pero también entendemos la responsabilidad que tenemos con Colombia por posicionar de nuevo un nombre frente al mundo siendo una parada para el mercado mundial, donde no solo se exporte talento, si no también se importe talento y se realice un trabajo de Colombia para el mundo.
- ❖ *Confianza:* Se entiende que al momento de trabajar con un artista musical, cada canción o cada idea que crea o que nace del artista es como un hijo al cual le quiere dar vida, y llegar a modificar o a opinar sobre un producto es bastante difícil, por esto mismo generamos la credibilidad necesaria para lograr no solo mejorar el producto, si no darle una mejor vida a ese hijo que esta por nacer

Desarrollo Integral: Overview es un proyecto innovador, que entraría al mercado nacional como el primer proyecto en el país en centralizar todos los servicios

requeridos en los procesos musicales, de marketing y diseño para cualquier actor en el campo del entretenimiento. Todo esto enfocado principalmente al mercado nacional por principio, cultivando y promoviendo el crecimiento notorio del mismo para los años a venir.

2.3.4 Imagen tangible



3. SERVICIOS

3.1 Portafolio

El portafolio de servicios (Ver anexo 1) que presta *Overview Artist Group* está compuesto por las siguientes categorías:

La estructura de OVERVIEW está dividida en tres grandes departamentos, los cuales serían enfocados de esta manera:

Estudio

- **Estudio de Mezcla:**

El concepto de un Estudio de Mezcla es una idea adelantada en Colombia, dada la inexistencia de un espacio y personal especializado, dedicado única y exclusivamente a brindar el servicio de mezcla como parte del proceso de producción musical, OVERVIEW se convierte en pionero en brindar esta facilidad en el país con el atractivo de permitir que el artista y/o productor participe directamente en el proceso mediante la posibilidad de asistir a las sesiones de trabajo. Y por otro lado en una alternativa para los demás países de Latinoamérica dada la naturalidad del producto.

- **Estudio de Captura:**

La idea de este estudio, es enfocarse en la grabación del sonido como tal, contando con equipos de los más altos estándares y personal altamente calificado y experimentado. Además de brindar el servicio de grabación se busca ofrecer un ambiente acogedor pero al mismo tiempo profesional que logre hacer sentir al cliente como en casa, cuya única consecuencia será el de obtener un mejor desempeño del artista durante la grabación.

El Estudio de Captura permite trabajar en proyectos musicales, a la vez en otros productos como lo son la post-producción de cine y televisión, las cuñas radiales y la publicidad de audio.

- **Sala de Edición:**

Esta sala hará la tarea de puente entre la sala captura y la sala mezcla, con el fin de maximizar el tiempo. Es una idea innovadora, ya que pocos estudios

tienen una sala dedicada exclusivamente a editar el material grabado antes de ser enviado a la siguiente fase del proceso: La Mezcla.

A diferencia de la mayoría de los estudios, contaremos con esta sala lo cual evitara pérdida de tiempo valioso del estudio de grabación.

- **Show Case Room:** Una sala adecuada con todo lo necesario. Instrumentos, una sala para un invitado especial, un backline profesional, con sonido sobresaliente, la cual sirva exclusivamente para artistas que desean tener la oportunidad de mostrar su trabajo a managers o inversionistas interesados en el proyecto. Este espacio permite que tanto la banda como la audiencia se sientan cómodos.

Por otro lado, se busca que la sala cumpla la función de ofrecer un espacio adecuado para sesiones fotográficas, programas de televisión y videoclips musicales.

Este concepto proporciona un espacio distintivo que innova con respecto a lo que generalmente se posee en el país.

Design

- **Web:** Darle al artista todos los beneficios de hacer la publicidad y mercadeo por la Web, ofrecer todos los beneficios y los diseños exclusivos para los diferentes portales existentes en la Web, por lo general el portal .com o .net o cualquier tipo de portal exclusivo del artista o empresa, E-cards de publicidad y myspace que es vital para explotar la imagen del artista. Además de esto, un sin número de portales e ideas las cuales se verán reflejadas en cada movimiento del artista, ya que un artista no sólo debe tener un buen producto sino también una imagen excelente para consolidar de un target específico en el mercado.
- **Diseños:** La idea aquí es crearle al artista una imagen propia para la publicación de su trabajo, así mismo generar los diseños para enfocarse en sus obras.
- **Fotos:** Trabajar con el mejor fotógrafo actualmente en el país y así lograr tener una captura e imagen sobresaliente de cada artista o cliente. Expresar por medio del producto resultado, el profesionalismo que se obtiene al trabajar con OVERVIEW, ya que las fotos son el contacto directo con un espectador, y es con lo que principalmente se van a sentir identificados.
- **Video:** Brindarle la oportunidad al artista o a un cliente el poder llevarse un trabajo exclusivo y de excelente calidad, ya que se trabajaría con un personal de

gran profesionalismo y que ya ha realizado trabajos de gran reconocimiento y han sido proyectados en los diferentes medios de comunicación de América. Además se ofrece la opción de realización de videoclips, de diaries, EPK (Electronic Press Kit) y un sin número de herramientas que cubren las necesidades que posee el artista, hoy en día, para poder manejarse y resaltar su imagen en el país e internacionalmente.

- **Merch:** Trabajar con una marca que está creciendo en el mercado del país, la cual logra generar toda la merchandising necesario para las bandas como camisetas, buzos, gorras, y un sin número de ideas originales que se pueden plantear, pero que sean exclusivas de nuestros artistas.
- **CD Development:** Ofrecer la opción al artista de poder hacer todo lo que debe tener un CD, un single, o un poster para ser lanzado al mercado, pero el cual necesite de un trabajo de diseño que sería exclusivo y lograría imponer imagen del artista o producto que se desee lanzar al mercado.

Management

- **Management:** manejo completo a todo el proyecto y venta de la idea tanto a actores externos, como a todos los artistas involucrados en este. Consolidación definitiva de los contactos en Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Brazil, Venezuela, México y Usa y hacer de estos lugares extensiones de OVERVIEW internacionalmente, en donde se lograría expandir el nombre y tener un contacto directo con diversos mercados para internacionalizar nuestros artistas y OVERVIEW como un todo. Se brindará la oportunidad de exportar un sonido y una imagen exclusiva e importar sonidos extranjeros que quieran trabajar con nuestros servicios. Así mismo, tener las alianzas estratégicas necesarias para poder ofrecer toda clase de servicios a un costo único para nosotros y el cliente, siendo también la representación de servicios internacionales no sólo para Colombia, sino para toda Latino América.
- **Booking:** consolidar un extenso portafolio de agrupaciones musicales con las cuales se puedan trabajar para vender en diferentes clases de shows sin importar genero para de esta manera abarcar un espacio mas amplio dentro del mercado, y así ser un intermediario entre el cliente y dichas agrupaciones,

obteniendo un porcentaje de la venta y abriendo diferentes puertas para nuestros artistas también.

- **Artistas Exclusivos:** Tener dentro de la empresa dos clases de artistas: los artistas “Gold” los cuales manejaríamos 100% y en quienes invertiríamos, y por lo tanto les crearíamos una estrategia de mercado nacional e internacionalización y los artistas “College”, los cuales serán artistas nacientes en el medio.
- **Servicios Exclusivos:** Cada persona que está trabajando en el proyecto se especializa en un campo determinado lo que nos permite un brindar un servicio personalizado dependiendo de la necesidad del cliente, es decir lograr ofrecer, Management, Booking, Músicos de Sesión, Producción Musical, Imagen y diseño.
- **Servicios Extras:** Brindarle a un cliente la capacidad de contar con un Backline profesional (Plugged) así mismo servicios de imagen y video profesionales.

4. ANALISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno de negocios

Análisis del sector:

En Colombia y en Latinoamérica en los últimos años han surgido un numero de artistas que ingresan a un mercado falto de herramientas para hacerse conocer y son excesivamente costosas desde el mismo momento en que piensan grabar, al haber una oferta tan limitada de espacios, superan sus capacidades de pago, los artistas se conforman con grabaciones improvisadas y generan demos de muy baja calidad que en lugar de abrirle puertas se las cierra.

Son muy pocos los artistas que encuentran un “ángel” que los ayuda a lanzarse al estrellato. O poseen dinero suficiente para salir del país y grabar en el exterior, siendo lo más económico Argentina, pero no es la mejor calidad que se puede adquirir.

Cada día son mas y mas los jóvenes que desean ingresar a una banda de música, (cualquier genero) primando una proliferación importante de bandas de rock, electrónica, pop, vallenatos, etc., sueñan con convertirse en grandes artistas, tienen capacidades pero no tienen como hacerse notar en un medio estrecho que solo lanza un puñado de artistas cada año.

Se puede decir que en cada barrio de cada ciudad hay por lo menos un movimiento musical, que hace presentaciones con públicos cada vez mayores, pero la falta de recursos hace que desaparezcan antes de los tres años de conformados.¹

La música mas que un empleo es un hobby que se cultiva a través de los años, pero todos los que se involucran en ella desean vivir en un momento de esta pasión, al analizar la generación de empleo en la industria del espectáculo se aprecia que el apoyo a conciertos, presentaciones y representaciones culturales cada día va tomando mayor auge, se comienza por eventos al parque, festival de verano y conciertos patrocinados por marcas específicas donde su target son los jóvenes, donde unos cuantos elegidos eran invitados y posteriormente reconocidos por los seguidores del tipo de música específica. Siendo así, en Colombia existen aproximadamente 6500 bandas de las cuales solo un 3% encuentra ese ángel que los ayuda a salir, obligando a muchos a dejar sus sueños y enfocarse en trabajos lo cuales les brindan una oportunidad mas no los hace totalmente felices.²

¹ Revista: Eskape septiembre 2008 pagina 4

² Revista: Eskape septiembre 2008 pagina 5

La organización de un solo evento puede llegar a generar más de 150 empleos directos y unos 450 empleos indirectos sin contar con los vendedores que aprovechan la oportunidad para ofrecer productos y servicios.

La industria va en crecimiento se calcula que en el ultimo año hubo un incremento en las ventas digitales.

La música es un producto que se comercializa sin fronteras, hablar de importar o exportar cultura es bastante complejo, no hay una estadística que se pueda tomar de referencia para verificar cuantos conciertos realizados por el talento colombiano fueron llevados a cabo fuera del país.

OVERVIEW ARTIST GROUP se proyecta como empresa, al iniciar a consolidar alianzas estratégicas para desarrollar un crecimiento acelerado, ya se posee una alianza la cual se planteo con uno de los estudios de grabación mas importantes del país, el cual decidió contar con los servicios de OVERVIEW ARTIST GROUP para el manejo de mezcla, diseño y Management en ciertas cosas, la idea es trabajar de la mano con ellos como una sociedad en donde las participaciones son individuales pero el plan de trabajo y la estrategia se genera en conjunto, en donde el artista llega a cualquiera de las empresas, pero tiene un personal muy grande esperando para trabajar con el cliente y lograr un producto final de impecable calidad.

Al estar creciendo, empieza a convertirse en primera opción la idea de conseguir un personal cada vez más grande y mas especializado en una tarea, por esto mismo los departamentos a medida que se va creciendo, se van también organizando de una manera distinta, en donde se estructuran estrategias únicas para cada departamento.

Por el otro lado el plan para seguir con el proyecto es el de apoyar los nuevos talentos y la gente que viene creciendo con ellos, y es la idea de brindarle la oportunidad a estudiantes de llegar a OVERVIEW ARTIST GROUP y hacer sus practicas, recibir una guía de conocimiento y además de esto la experiencia de ver como es la realización de un proyecto, ya sea en el ámbito de Management, diseño o Sonido. Logrando así instruir jóvenes de excelente capacidad laboral, organizacional y talentos aprovechados con un gran fin.

Es para nosotros de gran viabilidad cerrar los acuerdos que ya se abrieron con distintas agencias a lo largo del continente, convirtiendo a OVERVIEW ARTIST GROUP en una casa matriz la cual podría pensar en ir o en recibir cualquier tipo de necesidad laboral con cualquier país del continente, y además de esto establecer la necesidad del continente de focalizar a COLOMBIA como un país esencial en el

mundo de la música, convirtiéndolo en una potencia a la hora de Sonido, Management y Diseño.

Las principales empresas del país en distintos targets serian:

En la parte de sonido se encuentra, Art&Co empresa especializada en Rock en Colombia y con la cual se llegaría a generar la alianza estratégica.

Se encuentra Audiovisión, empresa quien ha acogido a los más grandes artistas en el país, la cual cuenta con uno de los estudios más profesionales de Latinoamérica.

A pesar que existen muchos mas estudios de grabación en el país, no existe ninguno que se compare con alguno de estos dos, en la parte focalizada a la mezcla no existe ningún estudio de mezcla profesional, son los mismos estudios de grabación que realizan algunas mezclas pero con equipos especializados en grabación o en otros casos se envían al extranjero a mezclar en estudios especializados en esto.

En la parte de Management las empresas más importantes serian,

Cabeza de Ratón la empresa más importante actualmente realizando trabajos en Colombia, pero empresa con la cual ya se genero un contacto para trabajar como aliado, con algunos artistas en donde ellos se focalizan a lograr internacionalizar al artista y OVERVIEW ARTIST GROUP se encarga de lograr la penetración del artista en el territorio nacional. Al mismo tiempo Isaac al llegar y ser parte de Capella lograra que se abran muchas puertas en donde Overview entrara a ser parte integral y fundamental de muchos mas proyectos.

Existen grandes disqueras que han dejado al lado el papel de disquera y se han encargado de trabajar en la rama del Management como lo es EMI Music.

Se encuentra SCP music, o más conocida como Sonido Comercial, la cual se encarga de manejar a algunos artistas en el país con el más alto prestigio.

En la parte de diseño si encontramos una gran variedad ya que muchos artistas de prestigio trabajan como free lance, es decir, son independientes y no cuentan con una empresa que los este respaldando, si no con un nombre que a través del tiempo esta generando un Good Will. Además de esto encontramos que muchos de los trabajos son mandados a hacer en otros países.

Por esto mismo la idea como organización es brindarle la oportunidad al cliente de hacer todo en un mismo lugar y así realizar con el cliente todo lo que desea, minimizando costos y tiempo y obteniendo un producto final de optima calidad y beneficio para ser lanzado al mercado.

Cuando hablamos de precios para la competencia, debemos empezar aclarando que en Colombia no existe ninguna compañía que este enfocada en brindarle a un artista todos los servicios necesarios para salir a penetrar el mercado, por esta misma razón y la cual le dio vida al proyecto, OVERVIEW ARTIST GROUP es una empresa pionera y emprendedora de una nueva visión la cual contemplo todo este tipo de características para lograr abarcar el mercado. Como antes mencionado con alianzas estratégicas que lograran llevar el nombre de la compañía a encabezar los principales listados en cuanto al servicio musical del país, y de Latino América.

Precios:

En cuanto a los precios vemos que en todo el País y el continente se manejan distintos precios, ya que se encuentran opciones desde \$30.000 pesos o encontramos opciones muchos menos asequibles como de \$3.000.000 hablando al tema referente mezcla, es decir depende de cuanto el nombre de la compañía ha crecido, el de los precios también tendera a subir.³ Por esto mismo la comparación es en cierta manera difícil de realizar pero para la cual decidimos tener un precio único que diferenciara a Overview de la competencia, ya que no va a importar si es un artista con trayectoria o es un artista nuevo, pero su trato en cuanto al precio y en cuanto a los servicio de Overview para el artista será el mismo, simplemente importando finalizar un producto de impecable calidad y con impecable profesionalismo.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

El segmento objetivo al que se dirige la empresa está compuesto por un solo tipo de clientes:

- ❖ *Clientes:* Jóvenes entre los 12 y 35 años, que conformaron una banda o compusieron un producto como solistas, con responsabilidad y compromiso por un objetivo en conjunto, que lleguen con una idea y salgan de Overview con un Producto.

³ Tomado directamente de www.musformation.com

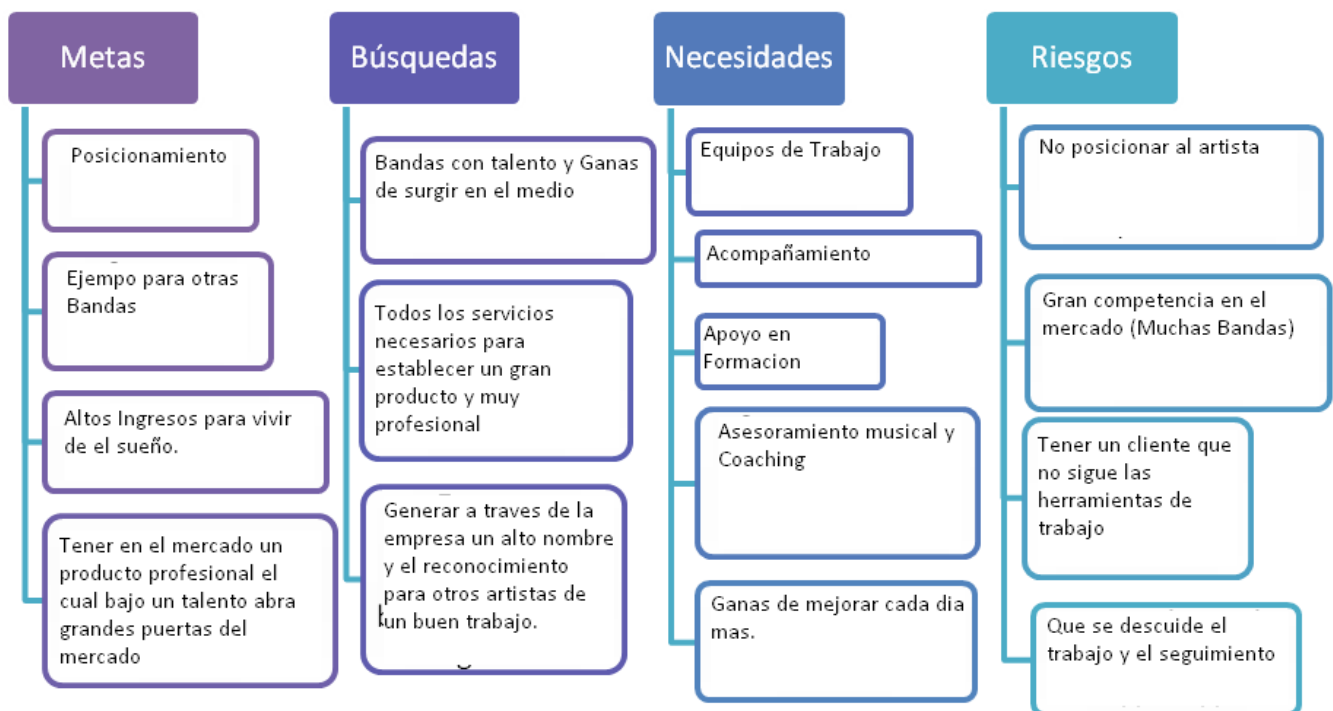
A continuación se presentan unos perfiles, que representa retratos hipotéticos, arquetípicos y específicos del segmento objetivo.



Perfil de Cliente

Tripulantes es una agrupación colombiana de Electro-Pop fusionado con elementos latinos, dando como resultado una música fresca y fiestera.

Para inicios de 2011 TRIPULANTES lanza su álbum debut "Coctel Intergaláctico": Integrado por 4 músicos de Armenia, Una guitarra, teclados, batería y voz. Y un gran sueño.



4.2.2 Necesidades

Las necesidades que se busca satisfacer Overview para el segmento objetivo son las siguientes:

- ❖ *Acompañamiento: Estar presente en todo el proceso de la banda, generando un plan estructurado y un análisis DOFA para saber que estrategias utilizar, además servir de Coach para lanzar a la banda al mercado*
- ❖ *Confiabilidad: al momento de escoger los servicios necesarios para lograr un producto final, el cliente vea y cuente con Overview gracias al trabajo y la experiencia con la que cuenta.*
- ❖ *Formación y desarrollo integral: entregar al final del proceso un artista formado y con bases para salir y atacar el mercado con proyección y con estrategias, logrando posicionar su nombre.*
- ❖ *Recreación: lograr del proceso un momento divertido y un recuerdo que perdure por siempre.*
- ❖ *Fidelización: es de vital importancia dejar a los clientes satisfechos, ya que del gran trabajo realizado también genera futuro retorno de ellos mismos, y trabajar con clientes antiguos es mucho mejor y más barato. (ver anexo 2)*

Teniendo en cuenta estas necesidades y la propuesta de valor de Overview, se puede afirmar que la empresa está en la capacidad de suplir completamente estos requerimientos de una manera responsable. Por esta razón, la idea que se tiene se puede considerar como una oportunidad de negocio viable en el mercado.

4.2.3 Tamaño del mercado

Al ser muy pocos los artistas que encuentran un “ángel” que los ayuda a lanzarse al estrellato o poseen dinero suficiente para salir del país y grabar en el exterior, siendo lo más económico Argentina, pero no siendo la mejor calidad que se puede adquirir.

Vemos que cada día son más y mas los jóvenes que desean ingresar a una banda de música, (cualquier género) primando una proliferación importante de bandas de rock, electrónica, pop, vallenatos, etc., donde los artistas sueñan convertirse en grandes artistas, tienen capacidades pero no tienen como hacerse notar en un medio estrecho que solo lanza un puñado de artistas cada año.

Se puede decir que en cada barrio de cada ciudad hay por lo menos un movimiento musical, que hace presentaciones con públicos cada vez mayores, pero la falta de recursos hace que desaparezcan antes de los tres años de conformados.⁴

Siendo así imposible tener un dato exacto de la cantidad de artistas que se encuentran en el mercado, aunque antes veíamos que existen aproximadamente unas 6500 bandas en el país, pero es imposible un dato exacto ya que al momento de nacer una banda no existe un lugar en donde se pueda registrar o al momento de acabar con su proyecto, no existe un lugar para acabar con ese registro, pero vemos que existe un gran mercado para poder atacar directamente. Vemos que la necesidad en este momento no es sacar un gran CD en venta física, sino lograr grabar sencillos y venderlos directamente a través de Internet. En este momento paginas como Amazon o Itunes están logrando generar ventas que poco a poco esta acabando con la venta física de los CDs (Ver anexo 3) convirtiendo al sencillo en una oportunidad única de romper las fronteras y llegar mucho mas lejos de lo esperado.

⁴ Revista: Eskape septiembre 2008 pagina 4

4.2.4 Investigación de mercado

Buscando determinar si el concepto de negocio es aceptado y validado por el segmento objetivo, se realiza primero una prueba de concepto y luego una investigación de mercado.

La prueba de concepto (Ver anexo 4 y 5) tiene como objetivo dar a conocer el resultado de el porcentaje de horas necesarias para trabajar por producto para el servicio del artista en comparación a la competencia, teniendo a favor el hecho que Overview destina un precio fijo a sus clientes, sin importar que tipo de experiencia tenga o no, mientras que la competencia siempre va a cobrar de acuerdo al tipo de trabajo, incrementando los costos para muchos de estos.

Además de esto se logro hacer una encuesta de 100 personas involucradas en el medio arrojando una serie de datos.

Las conclusiones que arrojó este análisis son:

- El mensaje del concepto de negocio es totalmente claro para el segmento objetivo.
- Las personas que no han contratado este tipo de servicio para cualquier necesidad son muy pocas, lo que implica que siempre existe demanda.
- El concepto de negocio tiene muy buena aceptación entre el segmento objetivo, que lo ve como una excelente alternativa para encontrar una empresa que se encargue todo el servicio integral de los artistas.
- La mayoría de las personas prefieren contratar empresas Nacionales, con las cuales encuentras rapidez a la hora de entrega del producto.
- La mayoría de clientes ha contratado este servicio dependiendo de la calidad y el precio.

- Los clientes encuentran el proceso entre normal y demorado, siendo esto un beneficio para Overview, quien pretende brindar servicios con rapidez, calidad y bajo costo.
- Los clientes encontraron que es preferible para ellos trabajar con una sola empresa que les brinden todo los servicios necesarios que buscar fuera de una empresa uno por uno.
- Al tener una sola empresa los clientes buscan, profesionalismo calidad y la reducción de costos, que les permitan tener una especie de oferta por la contratación de varios servicios.
- Los clientes encuentran la necesidad de tener una empresa de este estilo en el mercado, siendo un 77% de respuestas positivas para esta pregunta, ya que el servicio integrado no se encuentra en Colombia.
- Los clientes ven el reflejo de la empresa como una forma para apoyar el talento nacional y el apoyo a los artistas independientes.

4.3 Análisis de la competencia

OVERVIEW ARTIST GROUP se proyecta como empresa, al iniciar a consolidar alianzas estratégicas para desarrollar un crecimiento acelerado, ya se posee una alianza la cual se planteo con uno de los estudios de grabación mas importantes del país, el cual decidió contar con los servicios de OVERVIEW ARTIST GROUP para el manejo de mezcla, diseño y Management en ciertas cosas, la idea es trabajar de la mano con ellos como una sociedad en donde las participaciones son individuales pero el plan de trabajo y la estrategia se genera en conjunto, en donde el artista llega a cualquiera de las empresas, pero tiene un personal muy grande esperando para trabajar con el cliente y lograr un producto final de impecable calidad.

Al estar creciendo, empieza a convertirse en primera opción la idea de conseguir un personal cada vez más grande y mas especializado en una tarea, por esto mismo los

departamentos a medida que se va creciendo, se van también organizando de una manera distinta, en donde se estructuran estrategias únicas para cada departamento.

Por el otro lado el plan para seguir con el proyecto es el de apoyar los nuevos talentos y la gente que viene creciendo con ellos, y es la idea de brindarle la oportunidad a estudiantes de llegar a OVERVIEW ARTIST GROUP y hacer sus prácticas, recibir una guía de conocimiento y además de esto la experiencia de ver como es la realización de un proyecto, ya sea en el ámbito de Management, diseño o Sonido. Logrando así instruir jóvenes de excelente capacidad laboral, organizacional y talentos aprovechados con un gran fin.

Es para nosotros de gran vitabilidad cerrar los acuerdos que ya se abrieron con distintas agencias a lo largo del continente, convirtiendo a OVERVIEW ARTIST GROUP en una casa matriz la cual podría pensar en ir o en recibir cualquier tipo de necesidad laboral con cualquier país del continente, y además de esto establecer la necesidad del continente de focalizar a COLOMBIA como un país esencial en el mundo de la música, convirtiéndolo en una potencia a la hora de Sonido, Management y Diseño.

Las principales empresas del país con quienes se generarían alianzas necesarias serían:

- Ártico Records empresa encargada de producción musical, asesoría y grabación con la cual se generaría un convenio en la parte de mezcla.
- Capella quienes como sociedad lograr generar un aporte instantáneo en las bandas a través del Management.
- Artistas independientes que trabajan en el área de imagen como fotografía y video quienes actúan de manera única e independiente.

Existe tantas oportunidades y posibilidades de alianzas estratégicas, pero básicamente estas son las principales que se escogieron para arrancar el trabajo.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1 Análisis DOFA

Para definir la situación inicial en la que se encuentra la empresa y el sector en el que se desenvolverá, se realiza un listado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta, análisis conocido como la matriz DOFA:

Debilidades:

- Se tienen limitaciones financieras para sostener la operación de la empresa en su fase inicial.
- La empresa no es conocida en el mercado ni cuenta con la reputación para atraer a los clientes.
- No se cuenta con la capacidad de trabajadores suficiente para satisfacer al mercado en caso de una gran demanda del servicio ya que sus costos no se cubren todavía.

Oportunidades:

- Para la mayoría del segmento objetivo no es conocido que en el mercado se ofrezcan este tipo de servicios.
- Fidelizar a clientes quienes al posicionar el producto generen mas clientes.
- Existe una gran oferta de personas interesadas en trabajar en este medio, por lo que encontrar personal capacitado sería fácil de encontrar.
- Apoyo brindado por la Escuela de Emprendimiento de la Universidad del Rosario para materializar el plan de empresa.

Fortalezas:

- Se cuenta con un excelente personal humano, lo que le permite prestar un servicio de gran calidad.
- La empresa desarrolla planes de seguimiento para cada cliente, diferenciada a cada cliente de cualquier otro.
- Continuamente, la empresa está en comunicación con los clientes obteniendo retroalimentación.

- Se ofrecen servicios novedosos que la competencia no tiene.

Amenazas:

- Debido a dificultades económicas es una idea tentadora y que alguien con financiamiento podría tratar de implementar
- Existe gran competencia en el ámbito musical, pero ninguna de manera integral.
- Existe gran cantidad de diseñadores, manager, productores que abarcan mercado y se convierten en competencia, pero ninguno de una manera integral.

Habiendo realizado este listado, ahora se procede a definir estrategias buscando mitigar las debilidades, manejar las amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. Las estrategias formuladas producto del análisis DOFA son:

- Consolidar las alianzas estratégicas en Latino América y hacer de Overview un “Head Quarter” de comunicación entre el Continente, en donde se logre manejar Booking y Servicios de alta calidad.
- Ofrecer el servicio de Mezcla de alta calidad, el cual es encontrado de manera más fácil en US a un costo muy alto, por esta misma razón Overview desea enfocar uno de los servicios más importantes, en darle al cliente un servicio de óptima calidad a un precio accesible al cliente.
- Ofrecer precios y paquetes en donde se ofrezcan más de un solo servicio de Overview, los cuales por separado salen del presupuesto, pero al ofrecer todo en un mismo lugar va a generar una fidelización del cliente y una mejor solución para el cliente, ya que no se debe concentrar en buscar todo por fuera, lo cual va a ahorrar no solo dinero, sino tiempo a la hora de sacar el producto al mercado.
- Contar con todos los servicios a un precio el cual sea realmente de fácil acceso, ya que en Latino América contamos con excelentes artistas, pero existen momentos donde no se tiene la capacidad monetaria para lograr terminar un trabajo de óptima calidad, por esto mismo lograr enfocar los precios a un target donde el cliente logre recibir un servicio y llevarse un producto de excelente calidad.
- Tener las herramientas y las alianzas para lograr exportar los artistas y los servicios con los que Overview cuenta, y a lo que el personal se ha dedicado en desarrollar con el tiempo, brindando todo su talento y experiencia.

- Overview va a contar gracias a las alianzas estratégicas y al Management con un Booking en donde se ofrezcan los artistas más importantes de cada país, los cuales lograran mostrar y ratificar su talento, siendo importadores de talento como exportadores de estos mismos.
- Consolidar alianzas ya existentes en US y en Europa y así lograr ser los representantes de empresas de US y Europa en Latino América, en donde Overview va a ser el puente de comunicación entre el continente y la empresa, y en donde un cliente si desea recibir un servicio en estos lugares, debe acudir a Overview para lograr recibir el producto o servicio y así ampliar el nombre de Overview para el mundo.
- Generar eventos y Showcase específicos a nombre de Overview, con invitados especiales e importantes generando así la divulgación del nombre y del Good Will de la empresa, además de esto consolidar clientes y fidelizarlos con Overview.
- A través del Management de Overview realizar un proceso de plan de prensa el cual ubique a Overview en los principales lugares de los medios comunicación, empapando al país de información de la empresa y explicando el enfoque y el lugar a donde se va a llegar, y así mismo posicionando el nombre de Overview en el mundo de la Música, del Diseño y del Management.

DOFA

			DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1	Se tienen limitaciones financieras para sostener la operación de la empresa en su fase inicial	1	Se cuenta con un excelente personal humano, lo que le permite prestar un servicio de gran calidad.
	2	La empresa no es conocida en el mercado ni cuenta con la reputación para atraer a los clientes.	2	La empresa desarrolla planes de seguimiento para cada cliente, diferenciada a cada cliente de cualquier otro
	3	No se cuenta con la capacidad de trabajadores suficiente para satisfacer al mercado en caso de una gran demanda del servicio ya que sus costos no se cubren todavía	3	Continuamente, la empresa está en comunicación con los clientes obteniendo retroalimentación
	4		4	Se ofrecen servicios novedosos que la competencia no tiene
OPORTUNIDADES	1	Para la mayoría del segmento objetivo no es conocido que en el mercado se ofrezcan este tipo de servicios	POSICION (DO)	POSICION (FO)
	2	Fidelizar a clientes quienes al posicionar el producto generen mas clientes	D1,D3,O1, O4 = Expansión en el Mercado	F1,F2,F3,O1,O2,O3=CAPACIDAD DE CREMIENTO
	3	Existe una gran oferta de personas interesadas en trabajar en este medio, por lo que encontrar personal capacitado sería fácil de encontrar	D2,O3= Mercado por explotar	F1,F2,F3,O1 = PENETRACION DE MERCADO
	4	Apoyo brindado por la Escuela de Emprendimiento de la Universidad del Rosario para materializar el plan de empresa		
AMENAZAS	1	Debido a dificultades económicas es una idea tentadora y que alguien con financiamiento podría tratar de implementar	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	2	Existe gran competencia en el ámbito musical, pero ninguna de manera integral	D1,D3,A1,A2= PERDIDA DE MERCADO	F1,F2F3,A2 = ASOCIACION
	3	Existe gran cantidad de diseñadores, manager, productores que abarcan mercado y se convierten en competencia, pero ninguno de una manera integral		F1,F2,F3,A1= CRECIMIENTO POR FALTA POR ALIANZAS SÓLIDAS

En la matriz DOFA, se puede ver que en debilidad y oportunidad expansión de mercado y el mercado por explotar es la mejor opción que se debe tratar para acabar y convertir las debilidades en fortalezas con la idea de exportar más Good Will y servicios.

Sus oportunidades y fortalezas se pueden ver juntas en una penetración en el mercado y a la capacidad de crecimiento, debido a que por innovación y expansión a otros mercados han sido su fuerza mayor.

Las debilidades y amenazas se encuentran la pérdida de mercado puesto que al no tener un gran capital para arrancar, retrasa procesos considerablemente.

Por ultimo cuando se relacionan las fortalezas y amenazas se encuentra la mejora gracias a las alianzas estratégicas necesarias.

5.2 Objetivos comerciales

Cuantitativos:

- Alcanzar un nivel de ventas de \$ 84.824.064 para el primer año
- Tener una utilidad neta de \$ \$ 24.762.564 para el tercer año

Para realizar la medición de estos objetivos, trimestralmente se hará una evaluación del cumplimiento de las cifras planteadas, ajustando los pronósticos.

Cualitativos:

- Posicionar a *Overview* como la empresa de servicios integrados más importantes del país en el mercado musical
- Ser reconocidos por la totalidad del segmento objetivo que se pretende atender.
- Consolidar la imagen y reputación de la empresa entre el segmento objetivo.

5.3 Mezcla de mercadeo

5.3.1 Servicios

El portafolio de servicios que presta *Overview*, como ya se mencionó anteriormente, está compuesto por tres categorías, a saber: Música, Management y Diseño. (Ver Anexo 6)

5.3.2 Precio

Precios:

En cuanto a los precios vemos que en todo el País y el continente se manejan distintos precios, ya que se encuentran opciones desde \$30.000 pesos o encontramos opciones muchos menos asequibles como de \$3.000.000 hablando al tema referente mezcla, es decir depende de cuánto el nombre de la compañía ha crecido, el de los precios también tendera a subir. Por esto mismo la comparación es en cierta manera difícil de realizar pero para la cual decidimos.

Para el concepto de los empleados, *Overview* va a empezar con la contratación de dos empleados. Quienes realizaran el trabajo necesario, y aparte de eso gracias a las alianzas estratégicas contara con precios especiales para la venta de los servicios.

El sueldo que recibirán los dos empleados será de \$2.000.000 en los cuales esta incluidos todos los gastos y subsidios, y de los cuales se les descontara salud y pensión y cesantías.

5.3.3 Distribución

La distribución que realiza la empresa es directa hacia los clientes. De esta manera, la venta es directa y no se utiliza ningún tipo de intermediarios. Organizando siempre citas y entrevistas con todos los clientes.

5.3.4 Comunicación

Por medio del análisis DOFA, resultó evidente que la estrategia de la empresa en gran medida debe enfocarse a la comunicación y promoción del servicio dentro del segmento objetivo. Por esta razón, este componente de la mezcla de mercadeo resulta fundamental y debe orientarse a alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar a conocer y promover la identidad de la empresa
- Posicionar los servicios en la mente de los clientes
- Ganar prestigio y reputación dentro del segmento objetivo
- Persuadir a los clientes para que prueben y adquieran los servicios

Para cumplir estos objetivos, la empresa realizará distintas actividades de comunicación entre las que se encuentran:

❖ Diseño de la Imagen Corporativa

Diseño del logo, tipografía, colores, catálogos de servicio, tarjetas de presentación y papelería. La imagen de la empresa será transmitida permanentemente por medio de todos los puntos de contacto con el cliente como la página web, el uniforme de las empleadas, volantes etc. Busca proyectar y transmitir al segmento objetivo una imagen acorde a la filosofía de la empresa, así como generar recordación de marca en la mente de los compradores.

❖ Diseño y montaje de la Página Web

Diseño y montaje de una página web sencilla pero llamativa que busque reflejar y reforzar la imagen corporativa, atraer al segmento objetivo para que de una forma fácil y rápida conozca la empresa, proporcionar información concreta, clara y oportuna sobre los servicios y establecer contacto con clientes potenciales y muestra de los servicios por medio de Internet.

❖ Publicidad

Asistir a eventos periódicamente, repartiendo volantes y afiches para dar a conocer los servicios que presta la empresa al segmento objetivo y establecer contacto con clientes potenciales.

Pagar un costo de Prensa en los principales medios que cubran con un reportaje la innovadora idea de Overview.

❖ **Relaciones Públicas**

Asistir a cualquier tipo de premiación y evento que tenga que ver o genera algún vínculo con el segmento de mercado.

❖ **Venta Directa**

Contactar a las bandas y ofrecer los productos, consolidando una cita y ofreciendo los productos.

5.4 Presupuesto para las actividades de mercadeo

Para realizar cada una de las actividades descritas anteriormente, se debe realizar una inversión inicial y/o periódica, dependiendo de su naturaleza. La inversión para actividad de comunicación es:

Diseño de la Imagen Corporativa	\$ 0 (Alianza Estratégica)
Diseño y montaje de la Pagina Web	\$ 0 (Alianza Estratégica)
	\$ 100.000 anual del hosting y registro del dominio
Publicidad volantes y	\$ 150.000 producción mensual de
	Afiches

Con estas cifras, el presupuesto mensual para las actividades de comunicación (Ver Anexo 7) es mayor en los primeros meses debido a la inversión inicial que hay que realizar para la mayor parte de acciones. En total, hay que invertir **\$ 150.000** durante el primer año de operación de la empresa para estas actividades.

5.5 Estimativo de Ventas

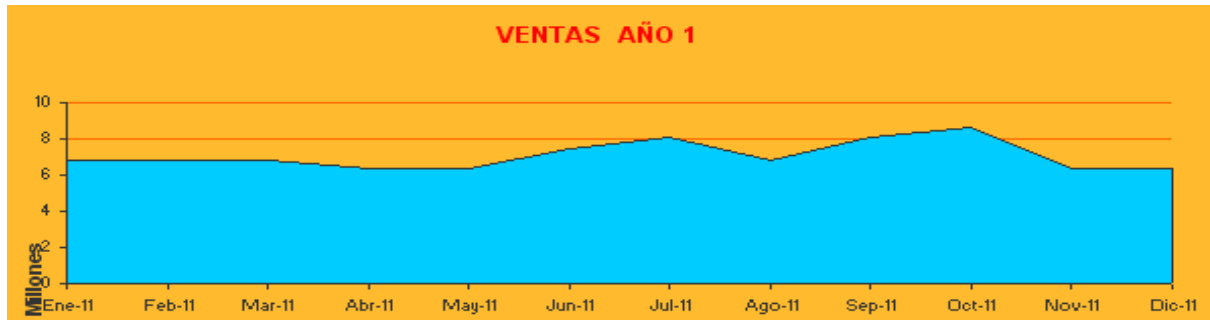
En el estimado de ventas vemos como va a ir creciendo Overview a través del tiempo y a través de las estrategias usadas para ir ganando mercado poco a poco.

Para el primer mes, se tienen unas ventas estimadas de \$6.829.056, las cuales se mantienen en el segundo mes a \$ 6.829.056 y así se bajan un poco en abril y mayo en donde pasan a \$ 6.325.862 y crecen mucho mas para Junio y Julio con \$ 7.476.019 y \$8.051.098, tendiendo a bajar de nuevo a las ventas estimadas en los primeros meses, vemos esta tendencia ya que anualmente los meses que mas mueven la industria son junio y julio en donde arrancan todos los toures de verano.

Las cifras presentadas en este estimativo son totalmente realistas y alcanzables por la empresa y, al ser un poco conservador, se considera que en la operación del primer año podría ser un poco mayor. Este estimativo se presenta a continuación:

VENTAS AÑO 1

PERIODO	\$	%
Ene/2011	6.829.056	8,05%
Feb/2011	6.829.056	8,05%
Mar/2011	6.829.056	8,05%
Abr/2011	6.325.862	7,46%
May/2011	6.325.862	7,46%
Jun/2011	7.476.019	8,81%
Jul/2011	8.051.098	9,49%
Ago/2011	6.829.056	8,05%
Sep/2011	8.051.098	9,49%
Oct/2011	8.626.176	10,17%
Nov/2011	6.325.862	7,46%
Dic/2011	6.325.862	7,46%



Las ventas inician en el mes 1 del 2011. En el primer año se espera vender 84,82 millones de pesos. Se confía tener la mayor venta en el mes 10 de la proyección, por valor de 8,63 millones de pesos.

6. PLAN OPERATIVO

6.1 Tamaño de la empresa y localización

Overview necesita una oficina para llevar a cabo sus labores administrativas, hacer la selección del talento humano así como su capacitación y realizar las entrevistas con sus clientes. De esta manera, teniendo en cuenta el volumen de mercado que se piensa atender, el estimativo de ventas y los requerimientos de personal para operar se determina el tamaño y localización de dicha oficina.

Aparte de una oficina *Overview* debe contar con los diferentes lugares para cumplir el cometido musical. (Ver Anexo 8)

En cuanto a la localización, al momento de encontrar la financiación, se empieza a realizar el sondeo y la investigación necesaria para el proceso, ya que día a día, los lugares cambian de precio, así como son tomados o algunos son ofrecidos.

6.2 Procesos

En primera instancia, para describir los procesos que lleva a cabo *Overview* se realiza la Cadena de Valor que muestra todas las actividades que efectúa la empresa para crear valor a sus clientes y lograr ventajas competitivas sostenibles. La Cadena de Valor está dividida en dos partes, cada una de las cuales corresponde a un tipo particular de actividades: **Actividades Primarias y Actividades de Apoyo**. Las primarias, son aquellas que transforman las materias primas e insumos en productos terminados, e incluyen también los esfuerzos para su comercialización y servicio post-venta. Estas son cinco: Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing y Ventas y Servicio al Cliente. Las de apoyo, por su parte, son la base para que las primarias puedan desarrollarse y son: Estructura Empresarial, Recursos Humanos, Tecnología y Abastecimiento.

La Cadena de Valor diseñada se presenta continuación:

ESTRUCTURA EMPRESARIAL Organización mediante áreas funcionales: Producción, Administración, Finanzas, Recursos Humanos y Mercadeo con un responsable y unas funciones específicas definidas para cada una. Inversión en ampliación de la capacidad productiva.				
RECURSOS HUMANOS Reclutamiento y selección del talento humano. Capacitación constante. Seguimiento y evaluación del desempeño. Programas de motivación y posibilidad de hacer carrera en la empresa.				
TECNOLOGIA Uso de herramientas tecnológicas como telefonía celular de última tecnología e Internet en el momento de la prestación del servicio para tener mayor contacto con el cliente y una respuesta inmediata.				
ABASTECIMIENTO Reclutamiento y selección del talento humano. Adquisición de espacios publicitarios y material POP, compra de papelería comercial. Material didáctico para la prestación del servicio y web marketing.				
LOGISTICA DE ENTRADA Recepción de un requerimiento de servicio. Entrevista con el cliente para determinar el perfil del artista. Muestra de necesidades del artista.	OPERACIONES Firma de contratos de trabajo y de vinculación con el cliente. Entrevista con la banda para cuadrar horarios de trabajo. Desarrollo de estrategias. Proceso y producto finalizado.	LOGISTICA DE SALIDA Cobro 50% antes de empezar, 25% durante el proceso y 25% para entregar el producto final.	MARKETING Y VENTAS Imagen Corporativa, Pagina Web, publicidad en revistas y sitios web especializados, Relaciones publicas en eventos.	SERVICIO AL CLIENTE Seguimiento y evaluación del artista, siempre un constante intercambio de servicios y de apoyo con el cliente.

Ahora, se procede a describir los procesos más específica y detalladamente determinando todas las actividades requeridas para producir el servicio y organizándolas de manera secuencial.

El cliente puede llegar a la empresa simplemente interesado en un solo producto, sin importar esta condición, se le va a realizar una encuesta en donde mostrara las fortalezas y debilidades de la banda, no solo creando una base de datos con información de bandas sino también arrojando unos datos los cuales Overview les expondrá a la banda, y les brindara el servicio de un pequeños análisis que indique en que debería enfocarse la banda para poder surgir con un producto. Así deseen un solo producto la banda saldrá con una información detallada lo cual hará sentir conectados con la empresa y les dará la oportunidad y la seguridad de seguir trabajando con Overview a futuro. Se muestra un proceso que se debe realizar en cuanto la banda se interesa por algún producto o servicio. (Ver Anexo 9 para la muestra del proceso desde la llegada del artista a Overview y el momento de recibir su producto final).

6.3 Identificación de necesidades de equipos, muebles y enseres

Para la operación de la empresa se necesitan equipos para oficina y estudios musicales que satisfagan los requerimientos descritos anteriormente en el tamaño y distribución de la planta física.

De esta manera, se establece que deben ser adquiridos los siguientes equipos (Ver Anexo 10). Con un Costo total de \$ 24.000.000 lo cual generara el trabajo óptimo de Overview.

6.4 Gestión de la calidad

Para cumplir y satisfacer las expectativas de los clientes se da un seguimiento constante del programa de actividades diseñado para lograr los objetivos de cada artista, el cual se basa en el registro diario y semanal que en el plan de trabajo y con el líder de cada banda. Con esto, se busca evaluar que tanto se ha avanzado y dependiendo de los resultados se hacen los ajustes pertinentes para que se alcancen las metas propuestas.

7. PLAN ADMINISTRATIVO

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Áreas funcionales

Overview se organiza mediante cuatro áreas funcionales para llevar a cabo su labor. Estas son:

- ❖ *Mercadeo*: es el área encargada de hacer el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y seguimiento de los artistas. Igualmente, se encarga del diagnóstico y posterior diseño de programa de actividades para cada artista junto con el área de Musical.
- ❖ *Comercialización*: es el área encargada de ejecutar todas las actividades del área de mercadeo, y también se encarga realizar las ventas de la empresa. También, efectúa las evaluaciones del servicio y da seguimiento a las bandas.

Sus principales responsabilidades son las de generar los ingresos suficientes a la empresa para cumplir con los objetivos comerciales y satisfacer a los clientes cumpliendo con la promesa de valor.

- ❖ *Producción*: es el área encargada de la prestación del servicio y toda la logística asociada. Colabora con las demás áreas para que siempre se brinde un servicio con calidad y responsabilidad.

Su principal responsabilidad es la de lograr que el servicio se encuentre dentro de los estándares establecidos y darle seguimiento al mismo.

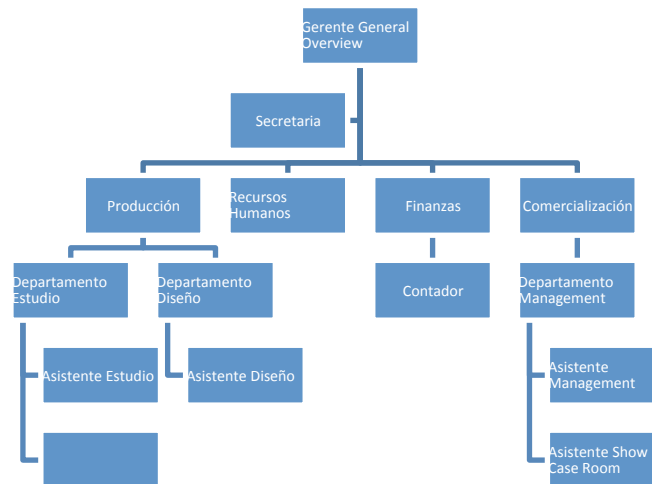
- ❖ *Finanzas*: es el área encargada de administrar y conseguir los recursos económicos de la empresa, llevar la contabilidad, elaborar y proyectar los estados financieros y realizar el análisis de los indicadores para la toma de decisiones.

Su responsabilidad radica en manejar de una manera veraz y transparente las finanzas y recursos de la empresa, de manera que se tomen decisiones acertadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

7.1.2 Diseño del organigrama y análisis de cargos

El organigrama de *Overview* es diseñado para los primeros meses de operación de la misma y puede sufrir modificaciones verticalmente a medida que la empresa aumente su volumen de ventas, ya que se tendrán que aumentar los cargos para cada área funcional.

El organigrama inicial es:



La descripción y perfil de cada cargo se presenta a continuación:

- ❖ **Gerente:** es la persona encargada de realizar la planeación, organización, dirección y control de la empresa, llevándola por el camino estratégico para cumplir su propósito y lograr su meta. Dentro de sus funciones principales están:
 - * Implementar y controlar la estrategia
 - * Asignar los recursos de la empresa
 - * Dirigir a los subalternos
 - * Resolver los problemas que se presenten
 - * Colaborar con todas las áreas funcionales de la empresa, realizando labores operativas de ser necesario
 - * Velar por el buen funcionamiento de todas áreas funcionales
 - * Presentar informes ante los accionistas y acatar las órdenes de estos

- * Actuar como representante legal de la empresa

El perfil para este cargo es un profesional en Administración de Empresas o Administración de Negocios Internacionales, con experiencia previa en labores administrativas especialmente de empresas de servicios. Debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, ser proactivo, creativo, responsable, constante y orientado hacia los resultados.

- ❖ *Jefes de Departamentos:* son las personas encargadas de apoyar al gerente en sus labores y apoyar a las áreas funcionales realizando labores óptimas de servicios. Sus funciones principales son:

- * Acatar las órdenes y funciones delegadas por el gerente
- * Recibir las solicitudes de servicio y dar trámite a las mismas
- * Cumplir con los plazos pactados para la entrega del producto
- * realizar Informes de el trabajo con cada banda.
- * Enviar un informe final al terminar cada producto.
- * Crear estrategias óptimas para el desarrollo de su departamento.

- ❖ *Contador:* es la persona encargada del manejo de la contabilidad y finanzas de la empresa, apoyado por el Gerente. Sus funciones son:

- * Dar apertura de los libros de contabilidad
- * Registrar las transacciones en los libros
- * Construir los estados financieros
- * Certificar las planillas para el pago de impuestos
- * Realizar certificaciones de ingresos y egresos

El perfil para este cargo es un hombre o mujer profesional en Contaduría Pública, con experiencia de manejo de la contabilidad de PYMES. Debe ser una persona honesta, integra, transparente y ordenada.

7.2 Estructura del personal

7.2.1 Política de contratación

La empresa utilizará distintos tipos de contratos de trabajo dependiendo de la naturaleza de cada cargo. El gerente, y los jefes de departamento, quienes prestan sus servicios permanentemente, se contratarán a término indefinido teniendo derecho a todas las prestaciones y aportes de ley. Igual estas contrataciones se realizarán en el momento de contar con un respaldo económico para pagar sueldos, mientras la empresa empieza a ser auto sostenible.

7.2.2 Política salarial

De acuerdo con las responsabilidades, exigencias, competencias y obligaciones de cada cargo, se determina el salario adecuado y justo para cada uno siguiendo las disposiciones de Ley Laboral Colombiana.

El sueldo para el Gerente de la empresa se estipula en \$ 2.500.000 mensuales, con derecho a todas las prestaciones y aportes de ley para un promedio de \$ 3.786.500 mensual.

Para los Jefes de los Departamentos se establece un salario de \$ 2.000.000 mensuales, con derecho a todas las prestaciones y aportes de ley.

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de inversiones

8.1.1 Presupuesto de inversión fija

El presupuesto de inversión fija de *Overview Artist Group* esta compuesto por:

- Gastos PRE operativos: por una parte se encuentran los gastos de constitución de la empresa que incluyen la matricula mercantil, el impuesto de registro, los derechos de inscripción, el formulario y el registro de libros en la Cámara de Comercio de Bogotá, para un total de \$ 284.700.
- Activos Fijos Tangibles: dentro de este rubro se encuentra la inversión en equipos y muebles enseres mencionada en el plan operativo, por un valor total de \$30.500.000 dichos activos serán adquiridos mediante financiación bancaria.

8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo estimado para la empresa es de \$ 24.000.000, la cual se destinará a la compra de de equipos necesarios para el funcionamiento del equipo, en los que no se ha recolectado todo el dinero producto de las ventas. Hay que tener en cuenta que la empresa recibe solo el 25% de sus ingresos de contado para la reserva de turno ya que otro 25% es pagado durante el proceso y el 50% restante es pagado por los clientes a 30 días, por lo que se debe contar con un capital adicional mientras se recupera este valor producto de las ventas.

El capital de trabajo será obtenido mediante aporte de recursos propios por un valor de \$7.000.000.

De esta manera, la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa es de \$30.500.000, compuesta en un 22,58% por recursos propios y en un 77,42% por financiación bancaria. Dicha financiación será obtenida mediante un crédito de fomento a un plazo de 3 años y con una tasa de interés del 16.47% N.A. (Ver Anexo 11).

**RESUMEN DE INVERSION Y
FINANCIACION**

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO	
ACTIVOS FIJOS	\$ 3.500.000	50 %	\$ 24.000.000	100 %
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3.500.000	50 %	\$ -	
Total general	\$ 7.000.000		\$ 24.000.000	
DISTRIBUCION INVERSION	22,58%		77,42%	

NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL		
\$	-	\$	27.500.000	89%
\$	-	\$	3.500.000	11%
\$ -		\$ 31.000.000		

8.2 Estructura de costos y gastos

8.2.1 Presupuesto de costos y gastos fijos

El presupuesto de costos y gastos fijos de *Overview Artist Group* esta compuesto por:

- LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, ASCIENDEN A \$ 57.725.721, SE DESTINAN 31,2 MILLONES DE PESOS PARA MANO DE OBRA, SE ESTABLECEN 3,6 MILLONES DE PESOS EN COSTOS DE PRODUCCION, SE CALCULAN 7,86 MILLONES DE PESOS PARA GASTOS ADMINISTRATIVOS, SE DETERMINAN 9,56572122610113 MILLONES DE PESOS PARA CREDITOS. SE REFIEREN EXCLUSIVAMENTE A LOS INTERESES DE LOS CREDITOS OBTENIDOS; NO SE PRESUPUESTA LA CUOTA DE AMORTIZACION. SE CONTABILIZAN 5,5 MILLONES DE PESOS PARA DEPRECIACION.

En general, se estima que para los años 2 y 3 los costos y gastos aumenten en un 4%, según la inflación esperada del Banco de la República.

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 2.600.000	\$ 31.200.000
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 300.000	\$ 3.600.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 655.000	\$ 7.860.000
CREDITOS	\$ 797.143	\$ 9.565.721
DEPRECIACION	\$ 458.333	\$ 5.500.000
TOTAL	\$ 4.352.143	\$ 57.725.721

8.2.2 Estructura de costos variables unitarios

Para fijar el precio de venta se tubo en cuenta la investigación realizada donde se tomaron los precios variables de la competencia, se promediaron y al ser un mercado de libre competencia se estableció como base de ponderación un peso del 50% para todos los productos. El costo se determino por horas hombre y el valor dado fue de si este se utilizara expertos y se tuvieran contratados por destajo en la empresa, se genero un margen de contribución que oscila entre el 60.93% y el 77.53% al ser servicios, el mayor porcentaje debe cubrir los costos de operación fijos, las encuestas a los artistas nos dieron un precio de percepción, a este promedio se le asigno solo el 15% sobre la asignación de precio.

Desde esta óptica se pudo determinar el precio como se aprecia en la siguiente tabla.

PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO DE VENTA DE LA COMPETENCIA PROMEDIO	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISIÓN	PRECIO SEGÚN SU COSTO COSTO (1 - M/C)	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISIÓN	PRECIO SEGÚN PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISIÓN	PRECIO DE VENTA SUGERIDO	AJUSTE DEL PRECIO DE VENTA
Sala de Mezcla	Precio Hora		Precio Hora		Precio Hora			Precio Hora
Precio x Hora al Público:	110.000	50%	46.000	40%	60.000	10%	79.400	80.000
Precio x Canción (Unattended)	165.000	50%	69.000	40%	90.000	10%	119.100	120.000
Precio x Canción (Attended)	220.000	50%	92.000	40%	120.000	10%	158.800	160.000
Sala de Grabación								Precio Hora
Precio x Hora al Público:	110.000	50%	46.000	40%	60.000	10%	79.400	80.000
Precio x Canción con Mezcla:	100.000	50%	45.000	40%	40.000	10%	72.000	72.000
Precio x Canción:	100.000	50%	30.000	40%	30.000	10%	65.000	65.000
Diseño								Precio Hora
Pagina Web	300.000	50%	100.000	40%	100.000	10%	200.000	200.000
Myspace	450.000	50%	150.000	40%	150.000	10%	300.000	300.000
EPK	225.000	50%	75.000	40%	75.000	10%	150.000	150.000
Trailers	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	100.000
CD Label	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	100.000
E-Card	225.000	50%	75.000	40%	75.000	10%	150.000	150.000
Imagen Corporativa	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	100.000
Logo	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	100.000
PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO DE VENTA DE LA COMPETENCIA PROMEDIO	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISIÓN	PRECIO SEGÚN SU COSTO COSTO (1 - M/C)	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISIÓN	PRECIO SEGÚN PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	QUE PESO POSEE EN LA TOMA DE SU DECISIÓN	PRECIO DE VENTA SUGERIDO	AJUSTE DEL PRECIO DE VENTA
Management								Precio Hora

Management	300.000	50%	100.000	40%	100.000	10%	200.000	200.000
Booking	300.000	50%	100.000	40%	100.000	10%	200.000	200.000
Artistas Exclusivos	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	100.000
Servicios Exclusivos	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	100.000
Servicios Extras	450.000	50%	150.000	40%	150.000	10%	300.000	300.000
Show Case Room								Precio Hora
Ensayo por grupo de 3 a 6	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	\$ 100.000,00
Ensayo por orquesta de 7 a 12	225.000	50%	75.000	40%	75.000	10%	150.000	\$ 150.000,00
Presentación por concierto "acústicos"	300.000	50%	100.000	40%	100.000	10%	200.000	\$ 200.000,00
Grabación videoclip (DIA)	300.000	50%	60.000	40%	60.000	10%	180.000	\$ 180.000,00
Sesión de fotos	110.000	50%	46.000	40%	60.000	10%	79.400	\$ 80.000,00
Locación para canales de televisión (DIA)	170.000	50%	33.000	40%	33.000	10%	101.500	\$ 100.000,00

8.2.3 Determinación del margen de contribución

Para determinar el margen de contribución de cada servicio y el total de la empresa a los costos y gastos fijos y a la utilidad, primero se establece la participación en las ventas totales de cada modalidad de servicio.

MARGEN DE CONTRIBUCION

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA
Sala de Mezcla	1.000	267
Sala de Grabación	1.000	377
Diseño	1.000	218
Management	1.000	211
Show Case Room	1.000	249

M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
	14	281	719	71,93%	20,34%	14,63%
	14	391	609	60,93%	20,34%	12,39%
	14	232	768	76,83%	28,81%	22,14%
	14	225	775	77,53%	30,51%	23,65%
	14	263	737	73,73%		
AÑO 2					100,00%	72,82%

El margen de contribución de la empresa es 72,82% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 73 centavos para cubrir los costos y gastos

fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es Management, sala de grabación es el producto de menor margen de contribución.

8.3 Determinación del punto de equilibrio

Para poder establecer el punto de equilibrio total de la empresa, se toman los gastos y costos fijos y se dividen sobre el margen de contribución hallado anteriormente.

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 79.275.006 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 6,6 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO**VENTAS TOTALES ANUALES: \$ 79.275.006**

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Sala de Mezcla	16.123.730	16.124	1.343.644	1.343,64
Sala de Grabación	16.123.730	16.124	1.343.644	1.343,64
Diseño	22.841.951	22.842	1.903.496	1.903,50
Management	24.185.595	24.186	2.015.466	2.015,47
Show Case Room				
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 79.275.006	VENTAS MENSUALES	\$ 6.606.250	

Así podremos encontrar el punto de equilibrio vs. Las ventas del primer año, y el punto del equilibrio anual. (Ver Anexo 12)

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Estados Financieros

9.1.1 Balance general

El Balance general al final del primer año de operación es el siguiente:

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1
CAJA	500.000	10.040.661
CUENTAS POR COBRAR		
INVENTARIOS		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	500.000	10.040.661
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	27.500.000	27.500.000
DEPRECIACION		5.500.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	27.500.000	22.000.000
OTROS ACTIVOS	3.000.000	2.000.000
TOTAL ACTIVOS	31.000.000	34.040.661
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR		
PRESTAMOS	24.000.000	16.934.027
IMPUESTOS POR PAGAR		3.335.189
PRESTACIONES SOCIALES		
TOTAL PASIVO	24.000.000	20.269.216
PATRIMONIO		
CAPITAL	7.000.000	7.000.000
UTILIDADES RETENIDAS		
UTILIDADES DEL EJERCICIO		6.771.445
TOTAL PATRIMONIO	7.000.000	13.771.445
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	31.000.000	34.040.661

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador es una buena medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre "más líquido" sea el activo corriente más significativo es su resultado. Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en términos de su facilidad de conversión en dinero y las fechas de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente.

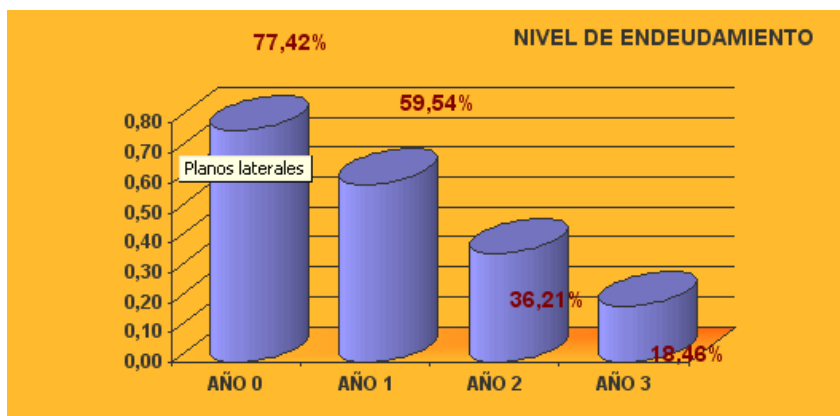
Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$ 0,50 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Se le denomina nivel de endeudamiento. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo ella no tendrá las dificultades que ha de suponer un indicador alto.

En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento alto lo cual se considera desfavorable para su operación y viabilidad

Al terminar el primer año, el 59,54% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

En las graficas se puede visualizar la evolución de los dos indicadores, lo ideal es que la razón corriente suba, y el nivel de endeudamiento disminuya.



9.1.2 Estado de resultados

El estado de resultados detallado mes a mes para el primer año de operación es el siguiente:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	6.829.056	6.829.056	6.829.056	6.325.862	6.325.862	7.476.019
- COSTO DE VENTAS	5.190.821	5.190.821	5.190.821	4.901.700	4.901.700	5.272.050
UTILIDAD BRUTA	1.638.235	1.638.235	1.638.235	1.424.162	1.424.162	2.203.969
- GASTOS ADMON.	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000
- GASTOS DE VENTAS	93.285	93.285	93.285	86.411	86.411	102.122
UTILIDAD OPERACIONAL	889.950	889.950	889.950	682.751	682.751	1.446.846
- OTROS EGRESOS	240.000	234.429	228.801	223.118	217.378	211.580
- PREOPERATIVOS	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 566.617	\$ 572.189	\$ 577.816	\$ 376.300	\$ 382.040	\$ 1.151.933
MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
8.051.098	6.829.056	8.051.098	8.626.176	6.325.862	6.325.862	
5.457.226	5.190.821	5.457.226	5.642.401	4.901.700	4.901.700	
2.593.872	1.638.235	2.593.872	2.983.775	1.424.162	1.424.162	
655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	
109.978	93.285	109.978	117.834	86.411	86.411	
1.828.894	889.950	1.828.894	2.210.941	682.751	682.751	
205.724	199.810	193.837	187.804	181.710	175.556	
83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	
\$ 1.539.836	\$ 606.807	\$ 1.551.724	\$ 1.939.804	\$ 417.707	\$ 423.862	

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 0,99% mensual.

9.1.3 Flujo de caja

El flujo de caja al final del primer año de operación es el siguiente:

FLUJO DE FONDOS ANUAL	
CONCEPTO	AÑO 1
INGRESOS OPERATIVOS	
VENTAS DE CONTADO	84.824.064
VENTAS A 30 DIAS	
VENTAS A 60 DIAS	
VENTAS A 90 DIAS	
VENTAS A 120 DIAS	
VENTAS A 150 DIAS	
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	84.824.064
EGRESOS OPERATIVOS	
MATERIA PRIMA	21.898.985
GASTOS DE VENTA	1.158.697
MANO DE OBRA VARIABLE	
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	31.200.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	3.600.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.860.000
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	65.717.682
FLUJO NETO OPERATIVO	19.106.382
INGRESOS NO OPERATIVOS	
APORTES	
ACTIVOS FIJOS	3.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	3.500.000
FINANCIACION	
ACTIVOS FIJOS	24.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	

TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	31.000.000
EGRESOS NO OPERATIVOS	
GASTOS PREOPERATIVOS	3.000.000
AMORTIZACIONES	7.065.973
GASTOS FINANCIEROS	2.499.748
IMPUESTOS	
ACTIVOS DIFERIDOS	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	27.500.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 40.065.721
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ -9.065.721
FLUJO NETO	\$ 10.040.661
+ SALDO INICIAL	\$ 500.000
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 10.040.661

El proyecto posee una inversión de \$ 31.000.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 10,04 millones.

El flujo de caja detallado mes a mes para el primer año de operación es el siguiente:

FLUJO DE FONDOS MENSUAL

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS DE CONTADO		6.829.056	6.829.056	6.829.056	6.325.862	6.325.862
VENTAS A 30 DIAS						
VENTAS A 60 DIAS						
VENTAS A 90 DIAS						
VENTAS A 120 DIAS						
VENTAS A 150 DIAS						
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		6.829.056	6.829.056	6.829.056	6.325.862	6.325.862
EGRESOS OPERATIVOS						
MATERIA PRIMA		1.832.487	1.832.487	1.832.487	1.543.367	1.543.367
GASTOS DE VENTA		93.285	93.285	93.285	86.411	86.411
MANO DE OBRA VARIABLE						
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		655.000	655.000	655.000	655.000	655.000
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		5.480.772	5.480.772	5.480.772	5.184.778	5.184.778
FLUJO NETO OPERATIVO		1.348.284	1.348.284	1.348.284	1.141.084	1.141.084
INGRESOS NO OPERATIVOS APORTES						
ACTIVOS FIJOS	3.500.000					
CAPITAL DE TRABAJO	3.500.000					
FINANCIACION						

ACTIVOS FIJOS	24.000.000					
CAPITAL DE TRABAJO						
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	31.000.000					

EGRESOS NO OPERATIVOS

GASTOS PREOPERATIVOS	3.000.000					
AMORTIZACIONES		557.143	562.715	568.342	574.025	579.766
GASTOS FINANCIEROS		240.000	234.429	228.801	223.118	217.378
IMPUESTOS						
ACTIVOS DIFERIDOS						
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	27.500.000					
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	30.500.000	797.143	797.143	797.143	797.143	797.143
FLUJO NETO NO OPERATIVO	500.000	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	\$ 500.000	\$ 551.140	\$ 551.140	\$ 551.140	\$ 343.941	\$ 343.941
+ SALDO INICIAL		\$ 500.000	\$ 1.051.140	\$ 1.602.281	\$ 2.153.421	\$ 2.497.362
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 500.000	\$ 1.051.140	\$ 1.602.281	\$ 2.153.421	\$ 2.497.362	\$ 2.841.303

MES 6 MES 7 MES 8 MES 9 MES 10 MES 11 MES 12

7.476.019	8.051.098	6.829.056	8.051.098	8.626.176	6.325.862	6.325.862

7.476.019	8.051.098	6.829.056	8.051.098	8.626.176	6.325.862	6.325.862
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

1.913.717	2.098.892	1.832.487	2.098.892	2.284.068	1.543.367	1.543.367
102.122	109.978	93.285	109.978	117.834	86.411	86.411
2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000
5.570.840	5.763.870	5.480.772	5.763.870	5.956.901	5.184.778	5.184.778
1.905.180	2.287.227	1.348.284	2.287.227	2.669.275	1.141.084	1.141.084
585.563	591.419	597.333	603.307	609.340	615.433	621.587
211.580	205.724	199.810	193.837	187.804	181.710	175.556
797.143	797.143	797.143	797.143	797.143	797.143	797.143
-797.143	-797.143	-797.143	-797.143	-797.143	-797.143	-797.143
\$	\$		\$	\$		
1.108.036	1.490.084	\$ 551.140	1.490.084	1.872.131	\$ 343.941	\$ 343.941
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
2.841.303	3.949.339	5.439.423	5.990.563	7.480.647	9.352.779	\$ 9.696.720
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
3.949.339	5.439.423	5.990.563	7.480.647	9.352.779	9.696.720	10.040.661

El proyecto presenta su menor superávit al inicio del proyecto por valor de \$ 500.000. Con este valor el proyecto es viable.

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 Valor presente neto (VPN)

El segundo indicador es el valor presente neto, para su calculo es necesario la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad que se solicito en la entrada de datos, (otros parámetros), donde usted digito el 12%, el valor arrojado del calculo es \$

11.567.273. Se interpreta como: el proyecto arroja 12 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 12% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

El proyecto posee una inversión de \$ 31.000.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 10,04 millones, para el segundo año, el valor es de 18,11 mm y para el tercero de 26,93 mm. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la tasa interna de retorno o TIR la cual es de 29,4%. Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 29,4% promedio anual. Esta dentro de los parámetros de los proyectos.

9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$ 31.000.000. Como la suma de las utilidades de los tres años es superior se afirma que la inversión se recupera en el tercer año.

9.3 Proyección de estados financieros

9.3.1 Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	500.000	10.040.661	28.148.154	55.076.710
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	500.000	10.040.661	28.148.154	55.076.710
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	27.500.000	27.500.000	27.500.000	27.500.000

DEPRECIACION		5.500.000	11.000.000	16.500.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	27.500.000	22.000.000	16.500.000	11.000.000
OTROS ACTIVOS	3.000.000	2.000.000	1.000.000	
TOTAL ACTIVOS	31.000.000	34.040.661	45.648.154	66.076.710
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS	24.000.000	16.934.027	8.971.911	0
IMPUESTOS POR PAGAR		3.335.189	7.558.583	12.196.487
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	24.000.000	20.269.216	16.530.494	12.196.487
PATRIMONIO				
CAPITAL	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
UTILIDADES RETENIDAS			6.771.445	22.117.659
UTILIDADES DEL EJERCICIO		6.771.445	15.346.215	24.762.564
TOTAL PATRIMONIO	7.000.000	13.771.445	29.117.659	53.880.223
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	31.000.000	34.040.661	45.648.154	66.076.710

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$ 0,50 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Se le denomina nivel de endeudamiento. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo ella no tendrá las dificultades que ha de suponer un indicador alto.

En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento alto lo cual se considera desfavorable para su operación y viabilidad

Al terminar el primer año, el 59,54% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

En las graficas se puede visualizar la evolución de los dos indicadores, lo ideal es que la razón corriente suba, y el nivel de endeudamiento disminuya.

9.3.2 Estado de resultados proyectado

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	84.824.064	104.538.470	126.012.257
INV. INICIAL			
+ COMPRAS	21.898.985	27.309.071	33.205.419
- INVENTARIO FINAL			
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	21.898.985	27.309.071	33.205.419
+ MANO DE OBRA FIJA	31.200.000	32.760.000	34.398.000
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	3.600.000	3.780.000	3.969.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	5.500.000	5.500.000	5.500.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	62.198.985	69.349.071	77.072.419
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	22.625.079	35.189.399	48.939.839
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.860.000	8.253.000	8.665.650
GASTOS DE VENTAS	1.158.697	1.427.996	1.721.327
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta-G.F.)	13.606.382	25.508.403	38.552.861
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	2.499.748	1.603.606	593.810
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.000.000	1.000.000	1.000.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	10.106.634	22.904.798	36.959.051
IMPUESTOS	3.335.189	7.558.583	12.196.487
	\$	\$	\$
UTILIDAD NETA	6.771.445	15.346.215	24.762.564

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 6,77 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 26,67% anual. Se aconseja revisar con detenimiento

los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables. La rentabilidad operacional es del 16,04% anual. Se sugiere repasar la estructura de costos y gastos fijos. La rentabilidad sobre ventas es de 7,98% anual. Se propone revisar con detenimiento los costos financieros y la recuperación de capital de los costos pre operativo.

9.3.3 Flujo de caja proyectado

FLUJO DE FONDOS ANUAL

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	84.824.064	104.538.470	126.012.257
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	84.824.064	104.538.470	126.012.257
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	21.898.985	27.309.071	33.205.419
GASTOS DE VENTA	1.158.697	1.427.996	1.721.327
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	31.200.000	32.760.000	34.398.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	3.600.000	3.780.000	3.969.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.860.000	8.253.000	8.665.650
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	65.717.682	73.530.067	81.959.396
FLUJO NETO OPERATIVO	19.106.382	31.008.403	44.052.861
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	3.500.000		
CAPITAL DE TRABAJO	3.500.000		
FINANCIACION			

ACTIVOS FIJOS	24.000.000		
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	31.000.000		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	3.000.000		
AMORTIZACIONES	7.065.973	7.962.116	8.971.911
GASTOS FINANCIEROS	2.499.748	1.603.606	593.810
IMPUESTOS		3.335.189	7.558.583
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	27.500.000		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 40.065.721	\$ 12.900.910	\$ 17.124.304
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ -9.065.721	\$ -12.900.910	\$ -17.124.304
FLUJO NETO	\$ 10.040.661	\$ 18.107.493	\$ 26.928.557
+ SALDO INICIAL	\$ 500.000	\$ 10.040.661	\$ 28.148.154
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 10.040.661	\$ 28.148.154	\$ 55.076.710

El proyecto posee una inversión de \$ 31.000.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 10,04 millones, para el segundo año, el valor es de 18,11 mm y para el tercero de 26,93 mm. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la tasa interna de retorno o TIR la cual es de 29,4%. Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 29,4% promedio anual. Esta dentro de los parámetros de los proyectos.

El segundo indicador es el valor presente neto, para su calculo es necesario la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad que se solicito en la entrada de datos, (otros parámetros), donde usted digito el 12%, el valor arrojado del calculo es \$ 11.567.273. Se interpreta como: el proyecto arroja 12 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 12% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$ 31.000.000. Como la suma de las utilidades de los tres años es superior se afirma que la inversión se recupera en el tercer año.

9.4 Distribución de las Utilidades

Durante los primeros tres años de operación de la empresa, las utilidades serán totalmente retenidas para ser reinvertidas y asegurar un mayor pago a los intereses, a los que posteriormente se cancelaran por completo.

Se realizarán las reservas legales correspondientes y se determinará también de que porcentaje de las utilidades se realizará reserva.

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

El proceso para llevar a cabo la constitución de la empresa inicia verificando la existencia del nombre de la misma. Según una búsqueda del nombre *Overview* realizada en el portal de Internet www.crearempresa.com.co, este no está registrado por ninguna empresa en el país.

Luego el proceso que continúa se necesita capital para poder efectuar las figuras legales y las sociedades, en donde se requiere un abogado quien la constituya y al mismo tiempo cancelarle un equivalente por sus servicios, por esto mismo la empresa está en ese proceso en este mismo instante.

Conclusiones

Al empezar el desarrollo del plan de negocio fue generando una idea que se fue puliendo y es así como surge el concepto de negocio que plantea que *Overview*, que muestra que es una empresa que se dedica a brindarle los servicios necesario en los campos musicales de manera integral a los artistas independiente del país, especialmente del genero rock y pop.

Vimos que el modelo de negocio diseñado empieza por dar a conocer el servicio a los clientes potenciales, quienes habiendo detectado una necesidad de encontrar una oportunidad en el mercado musical, enfocaran su mirada a la empresa, la cual les proporciona oportunamente un servicio de calidad. Por otra parte, la empresa se encarga de la búsqueda de oportunidades para las bandas, ya que se cree en un país con talento, pero sin oportunidades.

Este plan de negocios fue desarrollado para lograr innovar y así mostrar a *Overview* como una empresa pionera en el mercado musical y con un sueño de desarrollar un mercado de Colombia para el Mundo.

Recomendaciones

El anterior plan de negocios consta de una idea única, pero se recomienda invertir la cantidad planteada en el plan de negocios ya que cualquier modificación a esta se puede generar un problema frente al desarrollo de la misma.

El plan de negocios está desarrollado de manera tal que se pueda competir con un mercado muy competitivo como es el del mundo del entretenimiento, se recomienda aplicarlo, pero ir de acuerdo a la turbulencia y a la necesidad del mercado en donde se intente proyectar el plan de negocio. Es un mundo que año a año va avanzando enormemente, y tiene que existir la capacidad de adaptarse.

Bibliografía

Musformation. MUSFORMATION. [En línea]. [Citado el: 3 de Junio de 2009.] <http://musformation.com/>

ALLEN, Paul. 2009. Management: Artist Management for the Music Bussiness. 2009.

Hutchison , Tom. 2009. Focal Press for the music Management. 2009.

Baker, Bob. Buzz Factor. [En línea] Abril de 2008. [Citado el: 10 de Septiembre de 2009.] <http://www.bob-baker.com/buzz/index.html>

Hoover and Voyno. 2010. The New Rockstar Philosophy. 2010

Wikipedia. Wikipedia. [En línea]. [Citado.] www.wikipedia.com