



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial**

**“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA AGENCIA DE
JINGLES: CASO JINGLESTORE”**

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

ALUMNO: JUAN MANUEL NIKLITSCHK TORREBLANCA

Viña del Mar, 2015

A mis padres...

AGRADECIMIENTOS

“Quiero agradecer a todos aquellos que estuvieron junto a mí en este proceso universitario, tanto familiares, compañeros como profesores, en especial a mi profesor guía Ernesto Fernández, que con su apoyo pude llevar a cabo de forma óptima mi proyecto. Finalmente, agradecer a la Escuela de Ingeniería Comercial por todos los conocimientos entregados”.

I. ÍNDICE

I. ÍNDICE	I
II. RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
III. ABSTRACT	VI
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1 Selección de Autores: Plan de Negocios	3
1.2 Modelo Plan de Negocios: Karen Weinberger	3
1.2.1 Resumen Ejecutivo.....	3
1.2.2 Descripción de la Compañía	4
1.2.3 Análisis del Entorno.....	4
1.2.4 Sondeo de Mercado	5
1.2.5 Plan Estratégico	5
1.2.6 Plan de Marketing.....	8
1.2.7 Plan de Operaciones	12
1.2.8 Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos.....	15
1.2.9 Plan Financiero.....	18
CAPÍTULO II: PLAN DE NEGOCIOS	24

2.1	Resumen Ejecutivo	24
2.2	Estudio de Mercado	26
2.2.1	¿Qué Hacer con la Información?	26
2.3	Plan Estratégico	29
2.3.1	Análisis FODA	29
2.3.2	Visión (a tres años).....	29
2.3.3	Misión	30
2.3.4	Objetivos	30
2.3.5	Estrategia	30
2.3.6	Ventajas Competitivas.....	31
2.4	Plan de Marketing	31
2.4.1	Público objetivo	31
2.4.2	Posicionamiento	32
2.4.3	Aspectos Diferenciadores.....	32
2.4.4	Objetivos de marketing.....	32
2.4.5	El mix de marketing	33
2.5	Plan de Operaciones.....	39
2.5.1	Objetivos de operaciones	39
2.5.2	Actividades previas al inicio de la producción	40

2.6	Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos	49
2.6.1	Consideraciones Generales	49
2.6.2	Estrategias de RR.HH	50
2.6.3	Políticas de RR.HH.....	51
2.6.4	Manual de Funciones	53
2.6.5	Organigrama	56
2.6.6	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal.	57
2.6.7	Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	59
2.7	Plan Financiero	61
2.7.1	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	61
2.7.2	Plan de ventas de la nueva unidad de negocio	63
2.7.3	Análisis de costos.....	63
2.7.4	Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio	64
2.7.5	Adquisición de materiales e insumos para la producción	64
2.7.6	Inversión inicial.....	65
2.7.7	Capital de trabajo	66
2.7.8	Fuentes de financiamiento	66
2.7.9	Proyección de flujo de caja.....	66
2.7.10	Análisis de rentabilidad.....	67

2.7.11 Análisis de rentabilidad y riesgo de la unidad de negocio	68
Conclusión	70
Referencias Bibliográficas.....	72
Anexos	74
Anexo 1: Selección de Autores: Plan de Negocios	74
Anexo 2: Sondeo de Mercado Teórico.....	91
Anexo 3: Estudio de Mercado: Trabajo de Campo	96
Anexo 4: Análisis FODA	113
Anexo 5: Ventajas Competitivas	117
Anexo 6: Formas de Pago	118
Anexo 7: Estándares de Calidad	119
Anexo 8: Manual de funciones.....	122
Anexo 9: Estrategias de motivación y desarrollo del personal	127
Anexo 10: Análisis de Costos	128
Anexo 11: Proyección de flujo de caja.....	129

LISTADO DE TABLAS

CAPÍTULO I

Tabla 1. 1: Combinaciones Calidad - Precio	9
Tabla 1. 2: Estado de Resultados	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO II

Tabla 2. 1: Análisis FODA	29
Tabla 2. 2: Matriz de Precios.....	35
Tabla 2. 3: Relación Vertical	42
Tabla 2. 4: Requerimientos por Funciones	49
Tabla 2. 5: Trabajos Externos	50
Tabla 2. 6: Planilla de Remuneraciones.....	60
Tabla 2. 7: Plan de Ventas.....	63
Tabla 2. 8: Compras.....	65
Tabla 2. 9: Registro de Inventarios	65
Tabla 2. 10: Inversión Inicial.....	66
Tabla 2. 11: Proyección Flujo de Caja	67
Tabla 2. 12: Análisis de Rentabilidad "Escenario Moderado"	67
Tabla 2. 13: Análisis de Rentabilidad "Escenario Pesimista"	69
Tabla 2. 14: Análisis de Rentabilidad "Escenario Optimista".....	69

II. RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las organizaciones se han vuelto cada vez más competitivas, de modo que toda compañía que desee ingresar a una industria determinada, debiera hacerlo con un plan de negocios que le permita al emprendedor incrementar sus posibilidades de éxito al generar estrategias de corto, mediano y largo plazo, entregándole entre otras cosas, las herramientas para conocerse a sí mismo y a sus competidores. Para ello se empleó la metodología de trabajo planteada por Karen Weinberger, quien analiza los principales focos que toda empresa debe tener al momento de operar. Es así, como a través de la presente propuesta de plan de negocios, se llevó a cabo en primera instancia, una investigación de mercado que dio el soporte para gran parte de los lineamientos estratégicos y la fijación de metas y objetivos a futuro para cada área de la empresa; estrategia, marketing, finanzas, recursos humanos y finanzas.

III. ABSTRACT

Today organizations have become increasingly competitive , so that any company wishing to enter a particular industry, should do so with a business plan that allows the entrepreneur to increase their chances of success in generating strategies for short-, medium- long term , giving among other things, the tools to know himself and his competitors. To do the work methodology proposed by Karen Weinberger, who analyzes the main edges that every company must have when trading was

employed. Thus, through this proposed business plan, was conducted in the first instance , market research that gave support for much of the strategic guidelines and setting goals and future goals for each area the company; strategy , marketing, finance, human resources and finance.

Introducción

La presente tesis se adentra en la industria del jingle en la forma de e-commerce con el objetivo de proponer un plan de negocios para la agencia “Jinglestore”, el cual se llevará a cabo mediante el estudio de diversas estructuras teóricas relativas a este tipo de informes, que a través de un estudio cualitativo y cuantitativo, se utilizó aquella más próxima al perfil actual de la empresa.

En las siguientes páginas usted podrá ver en un primer capítulo cuáles fueron los autores estudiados para la elaboración de la siguiente tesis para luego desplegar toda la metodología propuesta por Karen Weinberger.

El capítulo 2 se inicia de lleno con el caso “Jinglestore” realizando en primera instancia un estudio de mercado, en donde podrá ver el planteamiento del problema, cuáles son los objetivos, las hipótesis, el diseño que se utilizó para la investigación para finalmente realizar un completo análisis de los resultados arrojados. Posteriormente, se muestra el plan estratégico de la compañía, el cual marca las directrices y el comportamiento para que la organización alcance las aspiraciones que ha plasmado la dirección general. Luego de ello, el plan de marketing permitirá determinar las necesidades reales del mercado, desarrollar y lanzar el servicio de manera adecuada, establecer a través de qué canales se introducirá en el mercado e identificar la mejor manera de comunicar la marca. Después, el plan de operaciones resumirá todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de los servicios, conteniendo cuatro

partes: servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias. Concluido lo anterior, el diseño de estructura y plan de recursos humanos, analizará y determinará todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa. Finalmente, usted podrá continuar con el plan financiero de la agencia, el cual permite tener una versión cuantificada de la idea de negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas, siendo este la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Selección de Autores: Plan de Negocios

En el presente ítem se estudian a cinco autores relativos a planes de negocios, a quienes se les aplicó un análisis tanto cualitativo como cuantitativo, para determinar cuál es el autor que más acerca a los fines y necesidades de la empresa “Jinglestore”, dando como resultado el Plan de Negocios propuesto por Karen Weinberger.

Ver Anexo 1

1.2 Modelo Plan de Negocios: Karen Weinberger

1.2.1 Resumen Ejecutivo¹

Todo plan de negocios debe comenzar con una primera carátula con el nombre de la empresa, el nombre de los participantes en la formulación del plan de negocios y el período durante el cual se desarrolló el plan. Inmediatamente después, debe presentar el índice del documento y el resumen ejecutivo. El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee.

¹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.2 Descripción de la Compañía²

Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución. Cuando se trata de una nueva iniciativa empresarial, ésta comienza con la formulación de la idea de negocio.

1.2.3 Análisis del Entorno³

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. Esto se realiza mediante la base de entrevistas en profundidad a expertos en el sector, encuestas y fuentes secundarias tales como revistas especializadas, informes de mercado e internet.

Los factores económicos, socioeconómicos, tecnológicos y ambientales son aspectos que generalmente se analizan en un plan de negocios.

² Plan de negocios: Karen Weinberger.

³ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.4 Sondeo de Mercado⁴

El empresario es una persona que disfruta tomar decisiones y hace todo lo posible para contar con información oportuna, veraz y confiable. Ciertamente, hay información secundaria muy valiosa que está al alcance de muchas personas y suele ser de dominio público. Pero los empresarios suelen tener muchas preguntas, cuyas respuestas no siempre están disponibles en las fuentes secundarias que existen en el mercado. Para más detalles del marco teórico del estudio de mercado, consulte Anexo 2.

1.2.5 Plan Estratégico⁵

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Cuando se trata de una empresa nueva, la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador.

1.2.5.1 Visión⁶

La visión refleja lo que la empresa quiere ser en el futuro. Por lo general, la visión de la empresa responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un período superior a los tres años. Su elaboración debe estar basada en primer lugar en una ideología central, la cual tendrá valores implícitos y un propósito o razón de ser. En segundo lugar, esta debe tener un futuro imaginado;

⁴ Plan de negocios: Karen Weinberger.

⁵ Plan de negocios: Karen Weinberger.

⁶ Plan de negocios: Karen Weinberger.

una meta audaz, grande y sólida, que represente aquello que nos gustaría ver o que deberíamos haber logrado.

1.2.5.2 Misión⁷

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla debemos basarnos en aspectos tales como producto, mercado, geográfico y competitivo. La idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores.

1.2.5.3 Objetivos⁸

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión y misión en indicadores específicos de desempeño, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.

Las características de los objetivos son:

- Debe ser un enunciado breve que defina en forma clara y específica los resultados esperados.
- Debe comenzar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de largo.
- Estar orientados a resultados medibles a lograr.
- Ser alcanzables en un tiempo establecido.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible.

⁷ Plan de negocios: Karen Weinberger.

⁸ Plan de negocios: Karen Weinberger.

- Ser flexibles.
- Especificar el qué y el cuándo. Nunca debe establecer el cómo o por qué.
- Ser realista y factible, pero debe representar retos importantes.

1.2.5.4 Estrategia⁹

La estrategia se refiere a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

Las MYPE, es decir las empresas que tienen solo una unidad de negocio, sólo tienen cuatro opciones para ingresar a un mercado o mantenerse en él. Estas son: a) Estrategia de liderazgo en costos, b) Estrategia de diferenciación, c) Estrategia de enfoque en costos y d) Estrategia de enfoque en diferenciación.

1.2.5.5 Ventajas Competitivas¹⁰

La ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores. Sin embargo, estas ventajas pueden ser imitadas por los competidores, por lo que es necesario considerar “mecanismos de aislamiento”.

⁹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

¹⁰ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.6 Plan de Marketing¹¹

El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

1.2.6.1 Objetivos de marketing¹²

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios. Los objetivos deben ser planteados de igual forma como se expone en el apartado del Plan Estratégico.

1.2.6.2 La mezcla de marketing¹³

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza. Estos elementos conforman la oferta, la que se convertirá en la propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

¹¹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

¹² Plan de negocios: Karen Weinberger.

¹³ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.6.3 Descripción del producto o servicio¹⁴

Cuando se describe el producto o servicio se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.

1.2.6.4 Estrategia de precio¹⁵

Es importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario.

Las posibles combinaciones entre calidad y precio son:

Tabla 1. 1: Combinaciones Calidad - Precio

COMBINACIONES CALIDAD - PRECIO			
Precio	Calidad Alta	Calidad Media	Calidad Baja
Precio Alto	Estrategia de	Estrategia de	Estrategia de
	Recompensa	margen excesivo	robo
Precio Medio	Estrategia de	Estrategia de	Estrategia de
	calidad alta	valor medio	falsa economía
Precio Bajo	Estrategia de	Estrategia de	Estrategia de
	súper valor	buen valor	Economía

Fuente: Plan de negocios “Karen Weinberger”.

¹⁴ Plan de negocios: Karen Weinberger.

¹⁵ Plan de negocios: Karen Weinberger.

Además es posible emplear algunas tácticas como los precios psicológicos (\$9.990) y algunos precios de descreme cuando se quiere obtener el máximo excedente del consumidor.

En general, el precio del bien se establece en función a:

- La percepción que se tiene del bien o servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- El poder adquisitivo del cliente.
- La estructura de costos del producto o servicio.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.

1.2.6.5 Estrategia de plaza¹⁶

Esta estrategia hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. En este punto, es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene.

Se formulan las siguientes preguntas:

- ¿Se vende directamente a los clientes?
- ¿Se utiliza representante de ventas, distribuidores o agentes?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar a terceros para vender?
- ¿Cómo acceder a clientes valiosos?

¹⁶ Plan de negocios: Karen Weinberger.

El canal de distribución puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser selectivo cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor o usuario final.

1.2.6.6 Estrategia de promoción¹⁷

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece. Las estrategias de promoción están relacionadas con: actividades de publicidad, marketing directo, venta personal, promociones de ventas, cupones, sorteos, promociones conjuntas, programas de fidelidad y relaciones públicas. Vender significa convencer a los clientes para que compren el producto o servicio y para ello, hay que demostrarles que son buenos. Asimismo, el empresario debe definir los métodos de venta: catálogo, llamada y visita directa a cliente, correo electrónico, tienda, ferias locales, nacionales e internacionales, radio, televisión, revistas, periódicos, videos y folletos.

1.2.6.7 Estrategia de servicio al cliente o postventa¹⁸

Como consecuencia de la globalización, la liberalización comercial y el crecimiento y desarrollo de los mercados, los productos que se ofrecen son fácilmente imitables, por lo que la diferenciación entre ellos se dará en el ámbito de los servicios de pre y postventa, y no necesariamente en el producto en sí mismo.

¹⁷ Plan de negocios: Karen Weinberger.

¹⁸ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.6.8 Estrategia de posicionamiento¹⁹

Con la finalidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente, el empresario buscará diferenciarse para poder ser recordado por algún atributo en particular. Por lo general, se utiliza alguno de los elementos de la mezcla de marketing para lograr un posicionamiento diferenciado. Estas diferencias deben ser significativas para que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por el público objetivo. Generalmente, las empresas utilizan los atributos de su posicionamiento como parte de su logotipo, como eslogan en sus campañas publicitarias o como elementos importantes de sus campañas de comunicación.

1.2.7 Plan de Operaciones

1.2.7.1 Objetivos de producción²⁰

Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible. Para ello, se establecerán, procesos e indicadores que permitan programar las operaciones de la empresa.

¹⁹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

²⁰ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.7.2 Actividades previas al inicio de la producción

1.2.7.2.1 Diseño y prueba de producto o servicio²¹

Una vez que la empresa posee toda la información de mercado requerida, se hace un diseño preliminar del producto. Luego, se crean prototipos. Posteriormente se harán todas las pruebas y ensayos para determinar los estándares técnicos y de calidad requeridos. Finalmente, se desarrolla el producto o servicio que se utilizará para hacer el plan de producción. El diseño de un producto debe considerar: calidad, fiabilidad y simplicidad.

1.2.7.2.2 Aspectos técnicos del producto²²

Estos son un conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee. Estos aspectos son:

- Especificaciones técnicas del producto
- Marca del producto
- Características del envase
- Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono y cualquier medio de comunicación con el fabricante o distribuidor / importador.
- Requisitos y permisos legales
- Certificaciones de calidad

²¹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

²² Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.7.2.3 Determinación de la ubicación de la empresa²³

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio.

1.2.7.2.4 Diseño y distribución de las instalaciones²⁴

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente.

1.2.7.3 Proceso de producción del bien o servicio²⁵

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos. Para establecer un proceso de producción es necesario:

- Definir el flujo de operación del bien o servicio
- Establecer los estándares de calidad
- Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

²³ Plan de negocios: Karen Weinberger.

²⁴ Plan de negocios: Karen Weinberger.

²⁵ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.8 Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos²⁶

Las personas son el elemento clave de éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

1.2.8.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal²⁷

El reclutar personal implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo. Es así como debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él. Una vez que se tiene la lista de candidatos, se debe evaluar quién es apto para ocupar la vacante ofrecida. La evaluación puede basarse en el currículum personal, entrevista personal y/o evaluación psicológica

²⁶ Plan de negocios: Karen Weinberger.

²⁷ Plan de negocios: Karen Weinberger.

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él.

1.2.8.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación de personal²⁸

La empresa debe establecer pautas y estrategias que guíen al trabajador para que se concentre en los objetivos que desea alcanzar la empresa.

La inducción es la primera etapa de este proceso, en donde el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso es evaluar el desempeño del trabajador. Este proceso no sólo orienta al empresario para que premie o aplique medidas correctivas a su empleado, sino también para proponer cambios y mejoras en el trabajo mismo.

²⁸ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.8.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal²⁹

La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final, sobre todo si se trata de una empresa de servicios.

1.2.8.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones³⁰

La política de remuneraciones y compensaciones es el programa que implementa la empresa para el pago de remuneraciones y beneficios.

Las remuneraciones son los pagos mensuales o quincenales, por el desarrollo de las funciones de un puesto determinado. Por lo general, las remuneraciones se fijan de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgado.

Además de la remuneración, el empresario debe pagar compensaciones que son fijadas por ley y es obligación de las empresas cumplirlas, tales como el seguro de salud, el pago de gratificaciones, el pago por compensación de tiempo de servicios, entre otras.

²⁹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

³⁰ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.9 Plan Financiero³¹

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Asimismo, el plan financiero permitirá conocer por un lado, la rentabilidad que se espera recibir, y por otro, el momento en que se recuperará la inversión.

1.2.9.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras³²

Los datos relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios. En ese sentido, el volumen de ventas estimado, el precio de venta, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos totales, los costos fijos y variables y todos los gastos proyectados, son datos que deben considerarse para el plan financiero. Por otro lado, los supuestos se refieren a aquello que se cree que sucederá, basándose en función a variables que no podemos controlar y a las que nos tendremos que adecuar. Además de los datos y supuestos, el empresario debe definir cuáles son las políticas que normarán las operaciones financieras de la empresa.

1.2.9.2 Plan de ventas de la nueva unidad de negocio³³

El plan de ventas de la nueva unidad de negocio debe ser independiente de las ventas del resto de la compañía. Cuando se elabore el flujo de caja de la nueva unidad de negocio, es fundamental que el empresario proyecte los ingresos de manera independiente y no los sume a los ingresos actuales de la empresa.

³¹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

³² Plan de negocios: Karen Weinberger.

³³ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.9.3 Análisis de costos³⁴

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio. Es así como los costos de producción están conformados por materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, costos de administración, costos de comercialización, costos variables y costos fijos.

1.2.9.4 Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio³⁵

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

1.2.9.5 Adquisición de materiales e insumos para la producción³⁶

Se deben crear estrategias que generen más ingresos, estableciendo procedimientos que ayuden a minimizar costos. Algunas formas de reducir estos costos son: mantener inventarios mínimos, reducir el número de productos defectuosos y reducir gastos de energía (luz).

³⁴ Plan de negocios: Karen Weinberger.

³⁵ Plan de negocios: Karen Weinberger.

³⁶ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.9.6 Inversión inicial³⁷

El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Dado que esta inversión inicial suele ser alta, el empresario buscará estrategias para asociarse con proveedores de bienes de capital o alquilar algunos activos en lugar de comprarlos.

1.2.9.7 Capital de trabajo³⁸

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual.

1.2.9.8 Fuentes de financiamiento³⁹

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa, como por ejemplo: redes personales, financiamiento de terceros, sistema financiero y/o ayuda del estado.

³⁷ Plan de negocios: Karen Weinberger.

³⁸ Plan de negocios: Karen Weinberger.

³⁹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

1.2.9.9 Proyección de flujo de caja⁴⁰

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos, el cual muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. En resumen el flujo de caja debe considerar ingresos, egresos y financiamiento. Asimismo, se proyecta a cinco años, se le hacen algunas modificaciones para llegar al flujo de fondos y luego se le aplica una tasa de descuento para estimar el valor del proyecto en el presente, es decir, para calcular el Valor Actual Neto (VAN). Si su valor es positivo, convendrá realizar la inversión en el negocio.

1.2.9.10 Análisis de rentabilidad⁴¹

La rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo.

La rentabilidad se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido le rente al empresario, es decir:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad} / \text{Costo de inversión} * 100$$

⁴⁰ Plan de negocios: Karen Weinberger.

⁴¹ Plan de negocios: Karen Weinberger.

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

- La relación Beneficio Costo: que deberá ser mayor a 1
- La Tasa Interna de Retorno: que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.
- El Valor Actual Neto: que debe ser positivo.

1.2.9.11 Estado de resultados⁴²

El Estado de Resultados es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un período determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

Los aspectos que contempla un Estado de Resultados son: ingresos por ventas, costos por ventas, utilidad bruta, sueldos, alquiler, luz, teléfono, gastos de comercialización, gastos generales, resultado operativo, depreciación, amortización de deudas, intereses recibidos, cargos por intereses, resultado antes de impuestos, impuestos, resultado después de impuestos, pago de dividendos y ganancias retenidas para el año.

1.2.9.12 Análisis de rentabilidad y riesgo de la unidad de negocio⁴³

Este proceso consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja, como por ejemplo: el precio de los productos, las tasas de interés, la variación de

⁴² Plan de negocios: Karen Weinberger.

⁴³ Plan de negocios: Karen Weinberger.

los ingresos, entre otros. Así, podremos saber cuán sensible es el plan de negocios a los cambios que se pueden producir en el entorno, cuán rentable es en condiciones diversas y qué aspectos son los que se deberían observar cuidadosamente. Para hacer un buen análisis de sensibilidad se deben considerar los riesgos operativos, financieros, políticos, entre muchos otros. El análisis del entorno y de la industria que el empresario hizo al inicio del plan de negocios, sobre la base de un profundo estudio de mercado, ayuda a minimizar los riesgos. La clave está en generar las fortalezas internas necesarias, para hacer frente a aquellos cambios del entorno que no se pueden controlar y a los que la empresa debe adecuarse.

CAPÍTULO II: PLAN DE NEGOCIOS

2.1 Resumen Ejecutivo

“Jinglestore” es una agencia especializada en la elaboración de música para comerciales, que junto a “Work&Music” forman parte del holding Mc Green S.A. Los fundadores de la empresa son Joaquín Mery y Juan Manuel Niklitschek, quienes mediante la inversión de dinero y tiempo, crearon esta novedosa herramienta digital al servicio de profesionales de marketing, específicamente aquellos ligados al rubro publicitario.

Como foco esencial, “Jinglestore” pretende optimizar los tiempos de dichos agentes, a través de la rapidez de su servicio, pues el buscador central del sitio web www.jinglestore.cl permite que, con tan solo ingresar el producto que busca el usuario, obtenga de inmediato alternativas musicales para sus proyectos audiovisuales, previo pago. Asimismo, todo requerimiento “a la medida” es llevado a cabo en un lapso máximo de 48 horas, que en caso de no ser cumplido, el cliente podrá solicitar un descuento de un 10% en la siguiente compra o licencia. Como valor agregado, “Jinglestore” permite al usuario poder descargar gratuitamente cualquier jingle en vitrina, el cual viene con el sello de audio “Jinglestore” cada ocho compases, impidiendo de esta forma el riesgo de plagio. Según las necesidades del cliente la agencia cuenta con cuatro planes; Plan Básico, Plan Plus, Plan Premium y Plan Personal.

Actualmente, la compañía cuenta con un Director General, Sales Manager e inversionista, siendo contratados de forma externa los servicios de un abogado, contador, productor musical y diseñador gráfico. De esta forma la elaboración del material musical será realizado en los estudios de productores musicales independientes, siendo la innovación del sitio web la clave para atraer al público objetivo, de modo que allí se llevarán a cabo las operaciones mercantiles.

Como bienes intangibles, la marca se encuentra registrada en el instituto nacional de propiedad industrial. Además, los derechos de autor se encuentran protegidos a través del Departamento de Derechos intelectuales, en donde el 100% de los derechos morales pertenecen a los productores musicales y el 100% de los derechos patrimoniales a la compañía.

En términos económicos y financieros, la agencia ha establecido una inversión inicial de \$4.257.743.- No se considera capital de trabajo, pues la producción inicial de los primeros jingles necesario para el inicio de las operaciones del negocio, fue considerada en la inversión inicial, pues se trata de un activo intangible necesario para empezar a operar. En cuanto al punto de equilibrio, se determina que para que la empresa no gane ni pierda dinero, debe vender 3,19 jingles. La evaluación financiera estima un VAN de \$ 23.407.742.- con una TIR de 141%, lo cual indica que el proyecto puede ser llevado a cabo.

Es así como se presenta esta innovadora idea de negocio, la cual busca optimizar los tiempos de las agencia de publicidad, aportando de este modo un pequeño grano de arena en hacer de Chile un país más productivo y competitivo.

2.2 Estudio de Mercado

En el siguiente apartado se verán cuáles son los objetivos que impulsan llevar a cabo esta investigación en el mercado musical, donde se planteará la problemática, la hipótesis y las variables a investigar. Además, se dará a conocer el diseño que se utilizó para la investigación, el cual explica y aplica los métodos y técnicas usadas para el estudio en cuestión. Para ver más detalles de la metodología, ver Anexo 3.

2.2.1 ¿Qué Hacer con la Información?

A continuación se mostrarán las decisiones tomadas a partir de la información que arrojó el Estudio de Mercado:

- **Idea de negocio**

Se replantea parte de la idea original de negocio. Si bien es cierto, buscar por producto un determinado jingle es más simple que hacerlo por estilo musical, el hecho de que el cliente pueda personalizar su jingle añadiendo o quitando instrumentos es engorroso y poco práctico para ellos, de hecho un gran porcentaje de los encuestados no ve en ello un beneficio. Sin embargo, pudimos concluir una necesidad, la rapidez. Para ello, se realizó una investigación exploratoria para ver cuáles de las actuales e-commerce funciona de aquella manera. La respuesta fue

un “buscador central”, tal como lo hace Google, de modo que el usuario sólo ponga su producto para obtener así diferentes alternativas musicales para su comercial.

- **Rango de precios**

Se establece para la futura matriz de precios una media de \$500.000.- con un tope mínimo de \$290.000.- y máximo de \$1.500.000.- Todo esto variará dependiendo de los datos entregados por la evaluación financiera para luego ser desarrollado con mayor profundidad en el Plan de Marketing.

- **Demanda estimada**

Se considera en promedio una venta mensual de 5 jingles.

- **Proveedores de jingles**

Se determina que las agencias de jingles pertenecen a una industria que no se ha desarrollado en gran medida en el mercado chileno, siendo la agencias de publicidad quienes en muchas ocasiones llevan a cabo aquella labor. Esto se considera como un dato positivo, dado que entrar a un sector poco desarrollado con una idea de negocio innovadora podría ser muy rentable.

- **Falencias en la industria**

En el punto anterior pudimos ver que existen pocos actores en la industria dedicados exclusivamente a la producción de jingles, motivo por el cual podría ser la causa de que un amplio porcentaje de los encuestados determinara que su principal problema con su proveedor de jingles es que el material entregado no

cumple con sus expectativas. Aquí se puede apreciar la oportunidad que significa la especialización en la producción de jingles.

- **Nombre proyecto**

Se replantea el nombre de proyecto original “Jingle Plus”, debido a que no obtuvo altas puntuaciones en los niveles de atractivo de nombre. Asimismo, el nivel de recuerdo también fue bajo. En su reemplazo, previo análisis conceptual y focus group, se determinó que el nombre que llevará el proyecto será “Jinglestore”.

2.3 Plan Estratégico

2.3.1 Análisis FODA

En Anexo 4 se explica en detalle el siguiente recuadro:

Tabla 2. 1: Análisis FODA

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Gerente con experiencia en la industria musical.2. Productores con experiencia en la elaboración de jingles3. Servicio diferenciado.4. Productos de alta calidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Industria "e-commerce" en crecimiento.2. Tecnologías permiten una producción de bajo costo.3. Sector poco especializado.4. Mercado inconforme con servicio de la industria.5. El 60% del mercado pagaría sobre mínimo de venta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Limitada cartera de proveedores.2. Empresa nueva en el sector.3. Precio mínimo venta por sobre el precio de competidores.4. Altos costos en transporte.	<ol style="list-style-type: none">1. Las crisis económicas pueden crear una baja en demanda.2. Competidores con experiencia.

Fuente: elaboración personal.

2.3.2 Visión (a tres años)

Ser una prestigiosa agencia de jingles reconocida por entregar soluciones musicales de calidad junto a un servicio de excelencia y confianza.

2.3.3 Misión

Brindar soluciones musicales a empresas y agencias de publicidad en todo Chile a través de una expedita herramienta on-line que facilite la búsqueda de jingles conceptuales, inspirando a quienes desarrollan proyectos audio-visuales.

2.3.4 Objetivos

- Posicionarse en los próximos cinco años como una de las 5 mejores empresas de jingles en Chile.
- Obtener un 30% de rentabilidad anual durante los siguientes 5 años.
- Lograr un 80% de satisfacción al cliente durante los próximos 5 años.

2.3.5 Estrategia

La agencia “Jinglestore” utilizará la estrategia: Enfoque en Diferenciación.

Para llevar a cabo este tipo de estrategia, se debe contar con un alto presupuesto de marketing, para dar a conocer a los clientes el producto o servicio diferente, siendo las características del segmento específico de mercado (enfoque) las siguientes:

- Agencias de publicidad y empresas
- Compañías que publicitan en TV y radios
- Ubicación geográfica: Todo el mundo.
- Medianas y grandes empresas

Asimismo, los atributos diferenciadores de “Jinglestore” están dados por la rapidez, diseño web atractivo, fácil uso y propuestas inmediatas.

Al tratarse de una empresa nueva, las posturas estratégicas (estrategias de integración, intensivas y diversificación) serán aplicadas cuando el negocio se encuentre en marcha y lleve un tiempo en el mercado.

2.3.6 Ventajas Competitivas

En “Jinglestore” existen las siguientes ventajas competitivas:

- Gerente líder, visionario, creativo y con estudios en ciencias empresariales.
- Web diferenciada.
- Marca registrada.
- Material musical protegido en el departamento de derechos intelectuales.
- Lectura constante de noticias, blogs, foros, columnas y artículos relacionados, con el fin de extraer ideas para la innovación.
- Empresa de un holding especializado en música.
- Servicio de post-venta, objeto de cumplir con las expectativas del cliente.

Sin embargo, estas ventajas pueden ser imitadas por los competidores, por lo que es necesario considerar “mecanismos de aislamiento” como identificación, incentivo, diagnóstico y adquisición (más detalles en Anexo 5).

2.4 Plan de Marketing

2.4.1 Público objetivo

- Agencias de publicidad y empresas

- Profesionales del área de marketing.
- Proveedores de publicidad en TV y radios
- Políticos
- Ubicación geográfica: Chile, especialmente Santiago.
- Medianas y grandes empresas

2.4.2 Posicionamiento

Ser percibida como la mejor y más rápida opción para conseguir jingles.

2.4.3 Aspectos Diferenciadores

- Web atractiva
- Fácil uso
- Propuestas reales: El usuario se dirige directamente hacia la temática que busca para su comercial, encontrando una serie de alternativas a su elección.
- Optimización de tiempo.

2.4.4 Objetivos de marketing

- Alcanzar el primer año ventas por \$51.510.000.-, es decir \$4.292.500.- mensual.
- Lograr el primer año la venta de 60 jingles, es decir app 5 jingles mensuales.
- Conseguir el primer año una rentabilidad superior al 20%.

2.4.5 El mix de marketing

2.4.5.1 Descripción del producto o servicio

¿Qué son los Jingles? Los jingles son anuncios realizados a través de música, los cuales actúan como complemento para los comerciales publicitarios de las empresas.

Los detalles tácticos de la marca son:

- Marca: JINGLESTORE

La marca debe tener las siguientes funciones: distintiva, indicación de calidad, indicación de origen empresarial y publicitaria.

Considerando lo anterior, el logotipo de “Jinglestore” es el siguiente:

Figura 2. 1: Logotipo



Fuente: agencia “Punto de Inicio”

En tanto, el eslogan es: *“Calidad Musical en un Click”*

- Diseño: altamente atractivo. En la web debe predominar el blanco de fondo, pues se asocia con frescura, limpieza y simplicidad, ideal para este tipo de servicio.

- Bondades: práctico, rápido, confiable y fácil de usar
- Calidad: alta
- Disponibilidad: existencia de propuestas reales las 24 horas del día para la mayoría de los artículos que publicitan las empresas por TV, radio e internet. En caso de no encontrar los resultados esperados, la agencia ofrece la posibilidad de elaborar jingles a la medida.
- Tipos de productos: Plan Básico, Plan Plus, Plan Premium y Plan Personal.
- Dependiendo del tipo de plan adquirido por el cliente el servicio post-venta contempla reducciones⁴⁴, actualizaciones instrumentales⁴⁵ y asistencia técnica. “Jinglestore” se compromete entregar estos servicios en un tiempo límite de 48 horas una vez efectuada la solicitud a la compañía, que de lo contrario el cliente podrá acceder a un descuento de un 10% en la próxima compra o licencia.

2.4.5.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios será la de “recompensa”, donde tanto precio como calidad serán altos. Asimismo, dentro de las tácticas de precio se utilizarán precios psicológicos del tipo: por prestigio y redondeado. Ambos con el fin de transmitir calidad. Además, se consideraron aspectos como estructura de costos, intensidad de la demanda insatisfecha, poder adquisitivo del cliente, precios de competidores y posicionamiento del producto.

⁴⁴ Reducciones: Se entiende por tal la que acorte la duración del jingle.

⁴⁵ Actualizaciones instrumentales: Se entiende por tal, las modificaciones en los instrumentos o en el tempo del jingle. Se pueden modificar instrumentos siempre y cuando éstos se puedan adaptar a la melodía o arreglo ya implementado en el jingle.

Tabla 2. 2: Matriz de Precios

MATRIZ DE PRECIOS			
Medios de Comunicación	PACK BÁSICO	PACK PLUS	PACK PREMIUM
TV, RN, Internet, RL e Interno	\$ 490.000	\$ 990.000	\$ 1.290.000
RN, Internet, RL e Interno	\$ 390.000	\$ 750.000	-
Internet, RL e Interno	\$ 350.000	\$ 650.000	-
RL e Interno	\$ 290.000	\$ 550.000	-

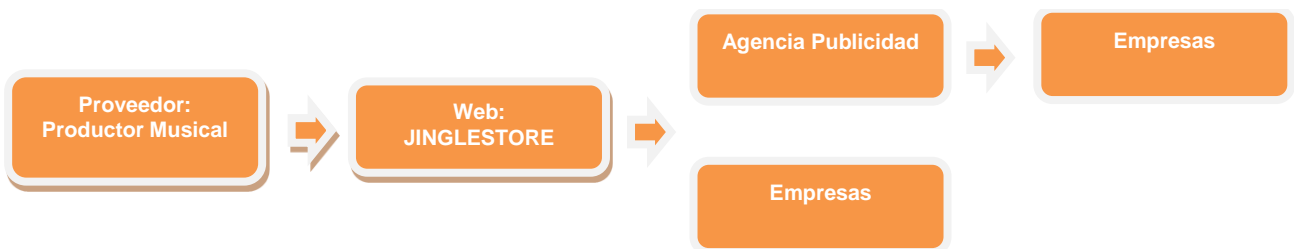
Fuente: elaboración personal.

- **Formas de Pago:** Los clientes podrán adquirir sus planes a través del botón de pago de “Transbank”. Para más detalles ver Anexo 6.

2.4.5.3 Estrategia de distribución o plaza

Canales de distribución, bien por especialidad; mercado específico con ciertos estándares de calidad:

Figura 2. 2: Distribución



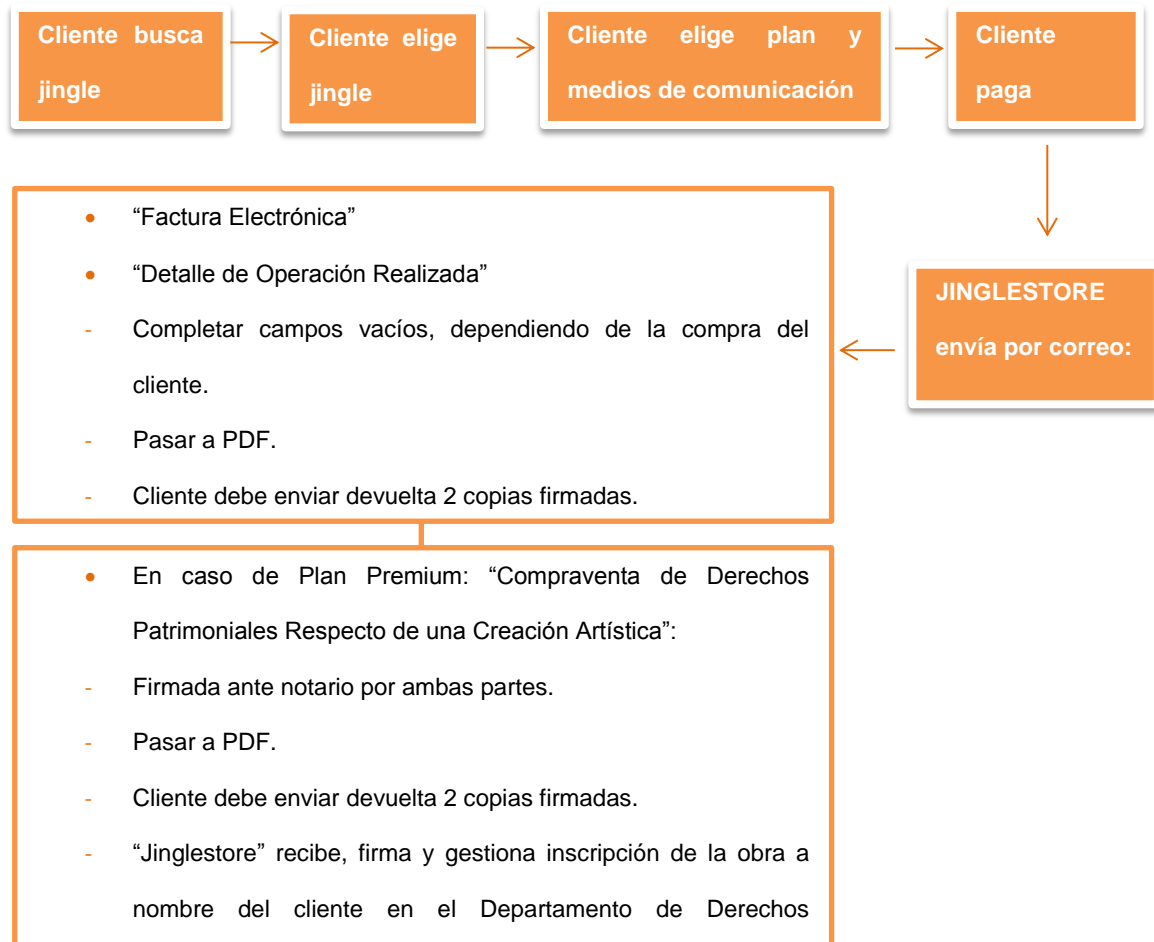
Fuente: elaboración propia.

- Se vende a agencias de publicidad y directamente al cliente, en este caso las empresas.
- No hay representantes de ventas.
- La forma de acceder a clientes valiosos es a través de internet y contacto telefónico.
- Existen cerca de 270 empresas de agencias de publicidad en Chile, concentradas principalmente en Santiago.
- Internet ofrece una serie de herramientas de marketing, lo que permitirá estar más cerca de los clientes, como por ejemplo las campañas publicitarias que ofrece “Facebook”, entregando como opción la segmentación del público objetivo.

2.4.5.3.1 Proceso de venta

El proceso se llevará de la forma que se indica en el siguiente recuadro:

Figura 2. 3: Proceso de Venta



Fuente: elaboración propia.

2.4.5.4 Estrategia de promoción

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción será comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto y servicio a ofrecer.

Dentro de las estrategias de promoción se utilizarán:

- Actividades de publicidad:
 - Internet: Facebook, Google Adwards, Youtube, Twitter y Soundcloud.
 - Revistas de Marketing: Anda, Publimark y Cityen.
- Marketing Directo
 - Llamadas telefónicas: este mecanismo será utilizado sólo para plantear el problema, para luego conseguir la reunión. Si el cliente se encuentra geográficamente lejos, se invita a una reunión por video-conferencia. Considerar la posibilidad de realizar viajes de negocios al extranjero.
 - E-mail: Una vez registrados, enviar a los clientes actualizaciones “noticias” del material que se va subiendo al portal, por ejemplo: “Symphony 2, ideal para comerciales que reflejan el poder de un auto ó tecnología”. Se envía en un correo sencillo, con pocas palabras, donde se resalta el título del jingle, con una pequeña descripción y el play, esto dentro de un diseño exclusivo para este tipo de actividad; noticia.
 - Visitas personales: Realizado el llamado telefónico planteando el problema y acordada la reunión, se procede a visitar al cliente, que mediante una presentación (prezi) se sigue la siguiente guía secuencial: introducción, problema, soluciones ideales posibles, solución real y cierre. Asimismo, estas visitas deben ser acompañadas de regalos; calendarios y carpetas corporativas, vinos, chocolates, café, té de hierbas, condimentos, CD y/o pendrive de regalo con el “reel” de la compañía.
- Programas de fidelidad

- Ofrecer descuento de 10% a clientes habituales
- Contacto regular
- Obsequiar discos de nuestros productores
- En tiempos de festividades entregar vinos, chocolates, café, té de hierbas, condimentos, etc.
- Al final de cada año obsequiar calendarios chicos y grandes.
- Método de venta:
 - Modelo Script de venta:

Ejemplo al teléfono:

“Hola Mauricio, habla Juan Manuel Niklitschek de Jinglestore, como esta?

Le cuento, la agencia de jingles está ofreciendo un servicio súper innovador y rápido por lo que me parece que les podría servir mucho, considerando la escases de tiempo que existe hoy en día. Te parece nos juntamos para explicarte todo con más detalle?”

- Llamados telefónicos: Sólo se presentan ventajas y valor agregado.
- Visita Personal: Presentar en detalle el servicio más todas sus bondades.

2.5 Plan de Operaciones

2.5.1 Objetivos de operaciones

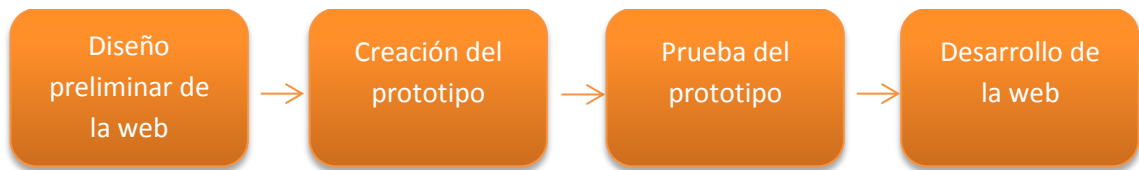
- Alcanzar la producción de 5 jingles mensuales.
- El stock en web (50 unidades) no debe bajar de un 80%.

- Lograr un 80% de satisfacción al cliente.
- El tiempo límite de entrega de jingles a la medida una vez solicitado es de 48 horas.

2.5.2 Actividades previas al inicio de la producción

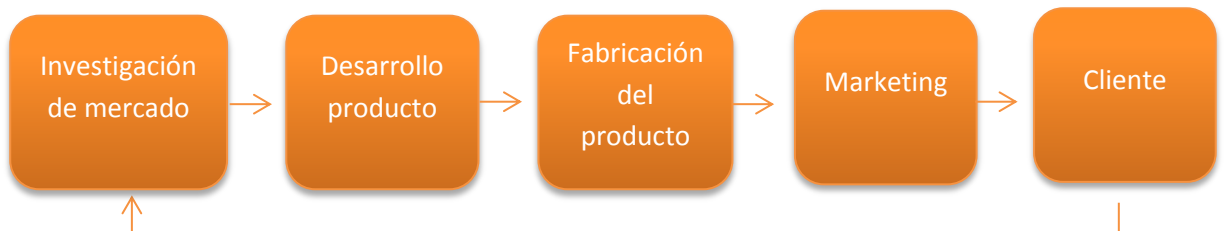
2.5.2.1 Diseño y prueba

Figura 2. 4: Página web “Desarrollo”



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. 5. Página Web “Diseño”



Fuente: elaboración propia.

Variables clave en el diseño del producto: calidad, fiabilidad y simplicidad.

2.5.2.2 Aspectos técnicos del producto o servicio

Figura 2. 6: Aspecto Técnico del Servicio

PLAN BÁSICO	PLAN PLUS	PLAN PREMIUM	PLAN PERSONAL
Sonido de Alta Calidad	Sonido de Alta Calidad	Sonido de Alta Calidad	CONTACTAR
Jingles Exclusivos	Jingles Exclusivos	Jingles Exclusivos	
Geográficamente Ilimitado	Geográficamente Ilimitado	Geográficamente Ilimitado	
Licencia por 1 mes	Asistencia Técnica	Asistencia Técnica	
	Reducciones: 1	Reducciones: 2	
	Licencia por 3 meses	Actualizaciones Instrumentales: 2	
		Contrato de Compraventa	

2.5.2.3 Determinación de la ubicación de la empresa

La agencia es una e-commerce⁴⁶, por lo tanto su ubicación como central de venta se encuentra ubicado en www.jinglestore.cl. En tanto las oficinas se encuentran ubicadas en Camino Troncal Paradero 12 San Pedro, Quillota.

2.5.2.4 Diseño y distribución de las instalaciones

Las oficinas se encuentran ubicadas en un entorno de áreas verdes, cuentan con óptimas condiciones de iluminación durante todo el día, amplios ventanales, paredes blancas, sistema de calefacción y frío para las distintas épocas del año.

⁴⁶ E-commerce: consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

2.5.2.5 Orden y Supervisión

Se controlarán las siguientes actividades:

- **Relación vertical:** Esta es la relación con proveedores y clientes, la que será manejada en el archivo Excel “Status Vertical”, el cual supervisa el estado de compra-venta de productos con sus respectivos nombres, compositores y n° de lotes. Este archivo será alimentado por los informes que entregará el sitio web.

Tabla 2. 3: Relación Vertical

RELACION VERTICAL			
Lote	Nombre	Status Proveedor	Status Cliente
FS-14031400	SYMPHONY01	Pagado	En venta
FS-14031401	DUBSTEP01	Pagado	En venta
FS-14031402	CHILLWAVE01	Pagado	En venta

Fuente: elaboración personal.

La lógica de la creación de lotes es la siguiente:

INICIALES NOMBRE y APELLIDO COMPOSITOR – Año / Mes / Día /

Correlativo

Ejemplo: Compositor Felipe Sandoval: FS14082903

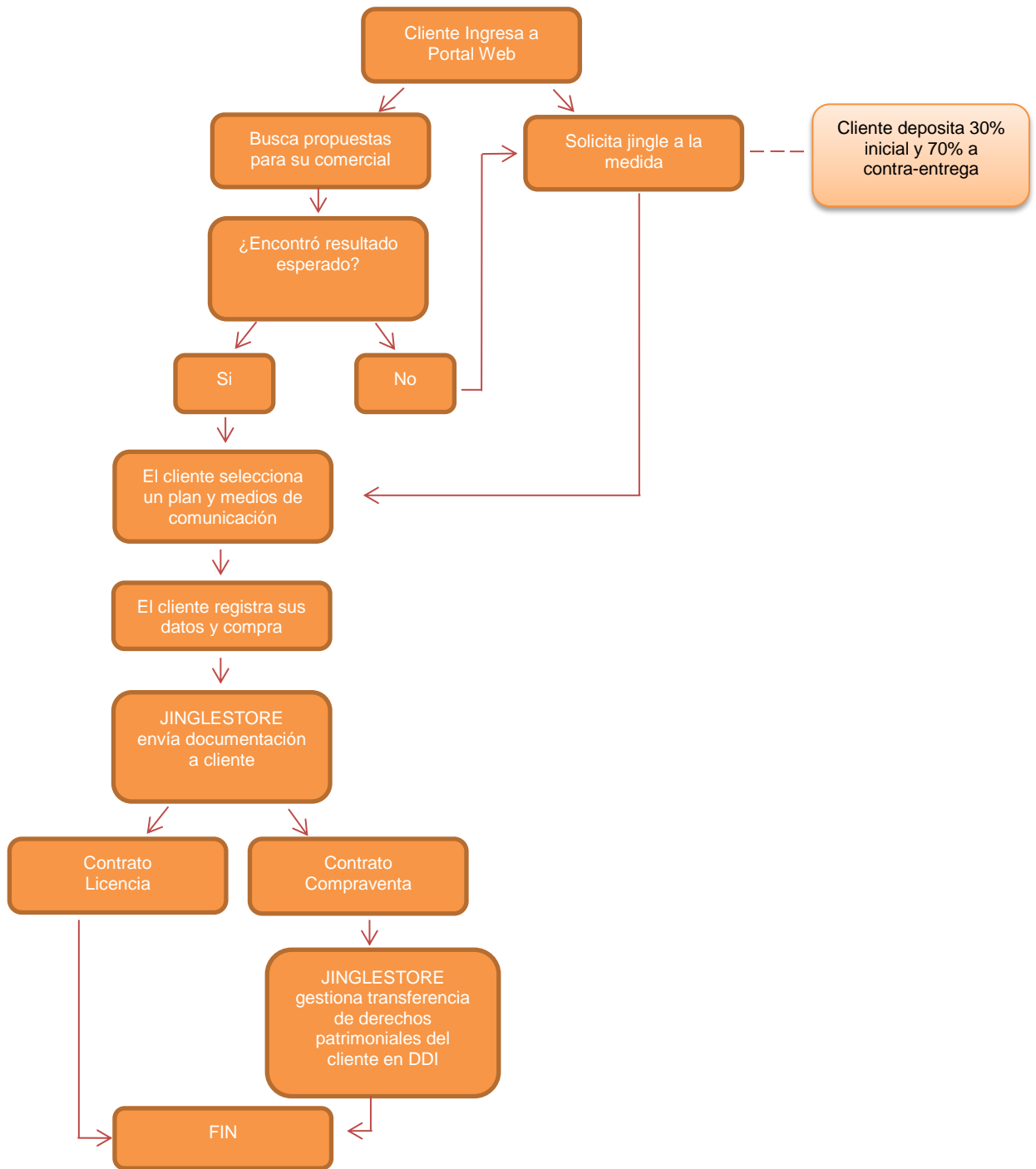
- **Focus Group “Asociación de Sonido-Producto”:** A través de un grupo creado en una red social privada y de confianza, se pone a prueba la sensación que inspira un jingle determinado en el grupo, quienes luego de

escuchar la grabación opinarán sobre el producto, ejemplo: Simphony01: auto, tecnología, poder, etc.

- **Ventas “Product Manager”:** La persona a cargo, antes de llevar a cabo su función deberá ser sometido a proceso de inducción sobre las estrategias de ventas, especificadas en el plan de marketing (estrategias de promoción / método de venta), quien debe realizar una presentación completa sobre este tema. Luego, deberá realizar la presentación real en “Prezi” (exposición para clientes) frente a la dirección de “Jinglestore”.
- **Tiempos de producción:** La producción diaria máx. es de 1 jingle por productor, el cual tiene un costo de 20% sobre las ventas.
- **Proceso de producción:**
 - Análisis de stock web v/s Comportamiento Mercado.
 - Ver tendencias mundiales, respecto al requerimiento.
 - Enviar ejemplo de tendencia a productor musical.
 - Productor elabora y envía jingle por correo electrónico.
 - El jingle es sometido a prueba de calidad en un equipo de música tradicional. Además, debe contener cada 3 compases la palabra “Jinglestore”.
 - El jingle es registrado en el sistema interno de la compañía, donde se le asigna un de n° lote y nombre comercial.
 - El jingle es registrado en la Sociedad Chilena de Derechos de Autor y en el Departamento de Derechos Intelectuales.

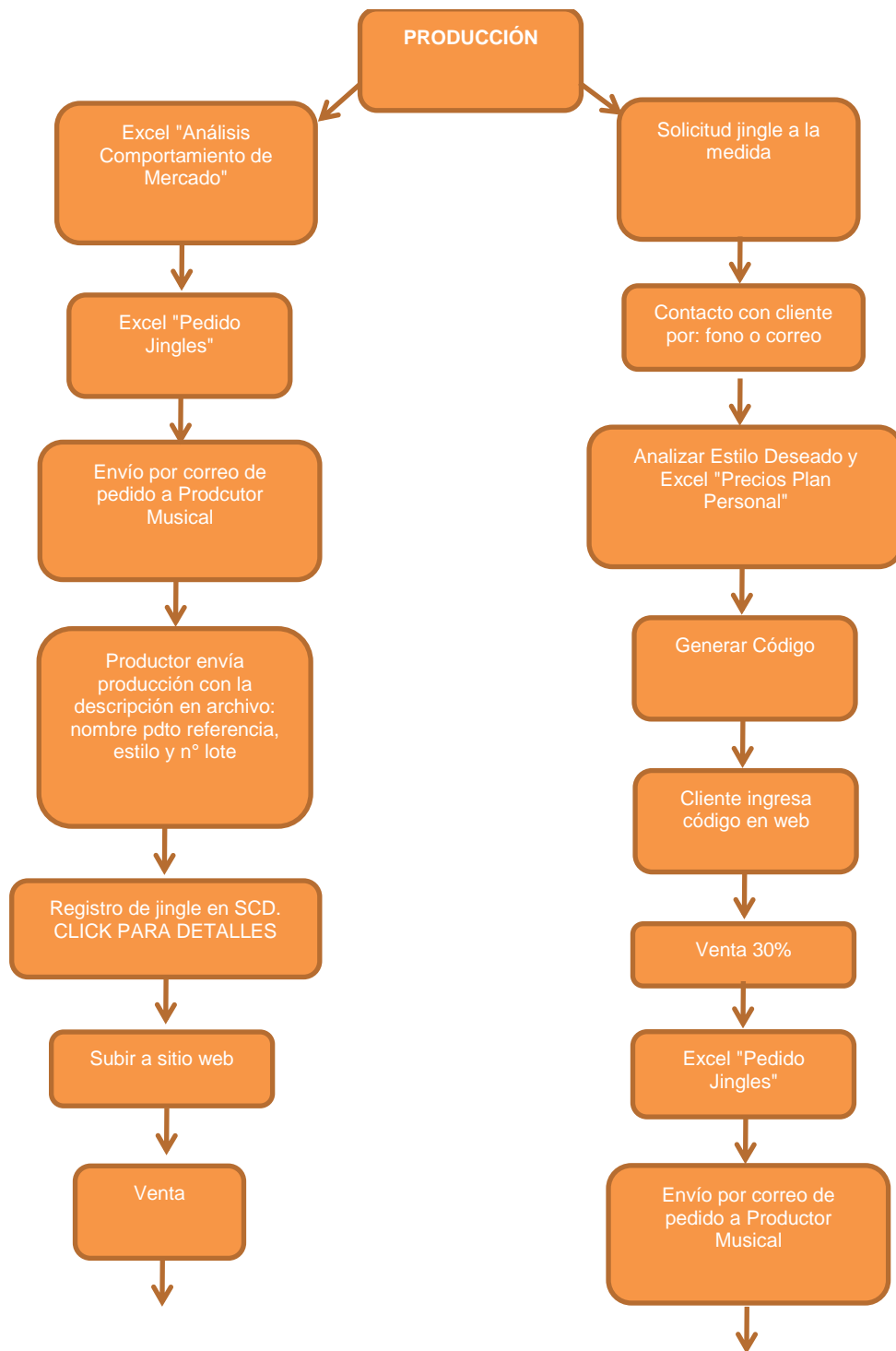
- El jingle es sometido a focus group sensorial para evaluar percepciones sobre posibles propuestas de producto. Asimismo, se debe revisar el listado de productos que se posee en el archivo "Análisis Comportamiento Mercado".
- Al jingle se le asigna una foto que represente el sentimiento que refleja. La foto debe ser de excelente calidad (buscar en www.123rf.com).
- Jingle es subido a web.

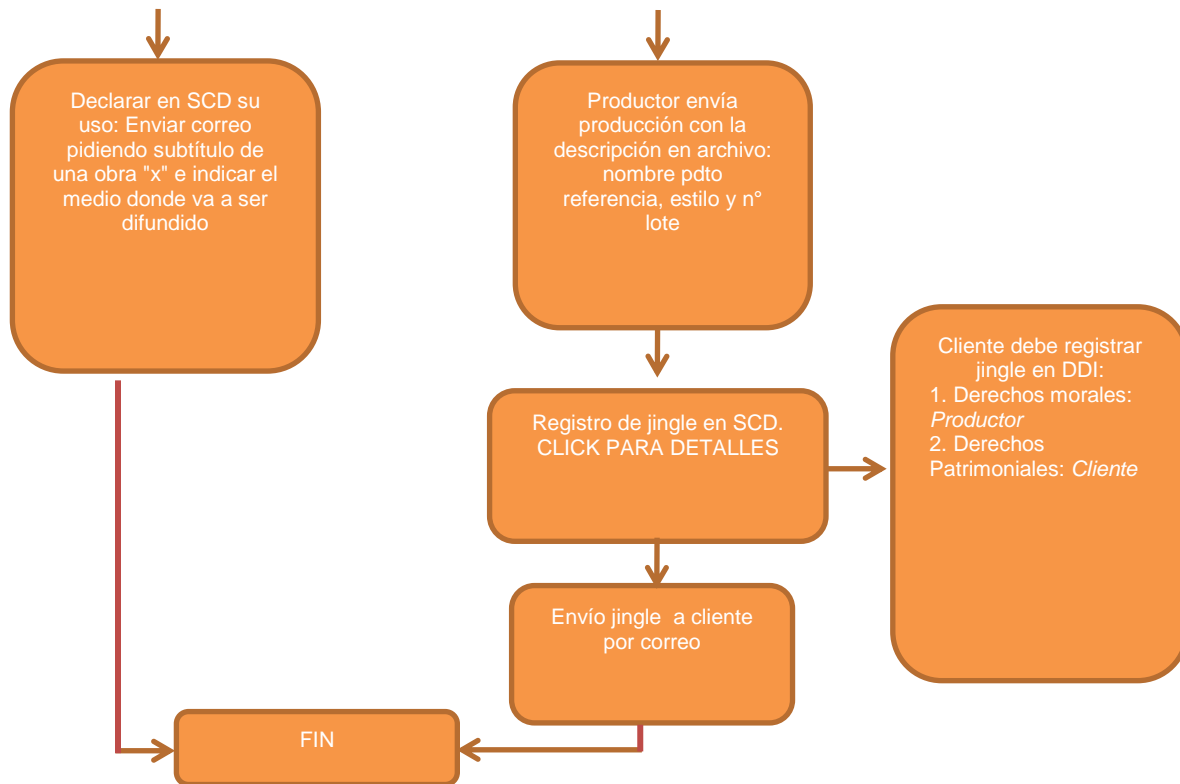
Figura 2. 7: Flujo Proceso de Compra



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. 8: Flujo Operacional





Fuente: elaboración propia.

- **Estándares de Calidad**

Los ejemplos de cada indicador citados a continuación los puede consultar en Anexo 7.

- **Indicadores de cumplimiento:**

Cumplimiento Tiempo de Entrega: la agencia se compromete a entregar una solución en 48 horas, contados desde que la agencia notifica al cliente la recepción del requerimiento, previa comunicación al productor, quien también debe informar sobre la recepción de la solicitud, siendo este el punto de partida. Por ello, se llevará la planilla Excel “Cumplimiento Tiempo Entrega”:

- **Indicadores de evaluación:**

Cumplimiento Objetivos de Negocio: Este es un archivo que será llevado semanalmente, el cual tomará los objetivos mensuales de cada área de negocio (operaciones, marketing, dirección estratégica y finanzas) para luego compararlos con la situación real.

- **Indicadores de Gestión**

Estado de Resultados: Este archivo además de medir el resultado final del ejercicio, servirá para mostrar qué tan eficiente ha sido la cía. para operar en relación a sus costos, haciendo una comparación entre el mes meta v/s el real.

2.6 Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos

2.6.1 Consideraciones Generales

2.6.1.1 Habilidades y conocimientos que cada función requiere

Tabla 2. 4: Requerimientos por Funciones

REQUERIMIENTOS POR FUNCIONES		
Cargo	Habilidades y Conocimientos	Carreras
Director General	<ul style="list-style-type: none">Estudios en ciencias empresarialesCapacidad de negociaciónCapacidad de gestiónLiderazgo y planificación estratégicaRequisitos tecnológicos; Word, Excel, Power Point, etc.	<ul style="list-style-type: none">Ingeniería ComercialIngeniería Industrial
Sales Manager	<ul style="list-style-type: none">Capacidad de negociaciónEstudios en ciencias empresarialesRequisitos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">Ingeniería Comercial

Fuente: elaboración personal.

2.6.1.2 Tareas realizadas por personas o compañías ajenas

Tabla 2. 5: Trabajos Externos

TRABAJOS EXTERNOS		
Cargo	Persona	Empresa
Productor Musical	Felipe Reyes	Independiente
Operador de Sistemas	Gabriel Velasquez	Punto de Inicio
Encargado Asuntos Legales	Patricio Denev	Independiente
Contador	Eugenio Tapia	Independiente

Fuente: elaboración personal.

2.6.2 Estrategias de RR.HH

“Jinglestore” utiliza una estrategia de negocios basada en la diferenciación. Por lo tanto, la estrategia de Recursos Humanos será la siguiente:

- Dotar a la empresa de flexibilidad ante el cambio de los gustos del cliente.
- Crear incentivos atractivos para atraer trabajadores calificados, creativos e innovadores.
- Definición general de las tareas.
- Planificación laxa del trabajo.
- Contratación en el exterior.
- Formación basada en equipos.
- Énfasis en la retribución basada en la contribución del individuo.
- Utilización de la evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo.

2.6.3 Políticas de RR.HH.

2.6.3.1 Reclutamiento y empleo

- Requisitos: a) ser mayor de 18 años, y b) integrar la documentación requerida.
- Reclutamiento: los aspirantes a ingresar deberán cumplir con el análisis previo del área de Recursos Humanos, y entregar la documentación siguiente: a) solicitud de empleo, b) copia del certificado de estudios y c) curriculum vitae.
- Algunos de los aspectos a considerar son: a) escolaridad requerida para el tipo de puesto, b) conocimientos técnicos del puesto, y c) experiencia laboral.
- Selección: los aspirantes deberán desarrollar la entrevista con el responsable del área de Recursos Humanos: a) aplicar la prueba de conocimientos, y b) seleccionar a los candidatos con mejor puntaje.

2.6.3.2 Reglas de la compañía

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Los colaboradores cuentan con un horario de almuerzo, el cual tiene que ser respetado.
- Habrá sanciones por faltas injustificadas:
 - Una falta: amonestación.
 - Dos faltas: suspensión por un día sin goce de sueldo.
 - Tres faltas: suspensión por tres días sin goce de sueldo.

- Cuatro faltas: despido.
- Respeto entre los colaboradores dentro de la empresa y a 100 metros. a la redonda.
- El horario de labores es de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 horas. y de 15:00 a 18:00 horas. Sin embargo, la estrategia de RR.HH. de la empresa sugiere un horario de trabajo flexible, teniendo el empleado la posibilidad de ingresar una hora antes para luego salir una hora más temprano.
- El horario para atención a clientes es de 9:00 a 14:00 horas. y de 15:00 a 18:00 horas.
- Todos los colaboradores sin excepción, tendrán una tolerancia de entrada de 10 minutos.
- Todos los colaboradores sin excepción deberán presentarse a laborar con excelente presentación. No es necesario el uso de camisa y corbata.
- Ninguna persona sin excepción podrá introducir:
 - Bebidas alcohólicas
 - Drogas
 - Armas de fuego o punzo cortantes.
 - El personal no podrá entrar a las instalaciones si se encuentra en estado de ebriedad ni bajo los efectos de alguna droga o estupefaciente, lo cual podrá generar su baja definitiva.
 - No se aceptan mascotas dentro de las instalaciones.

2.6.3.3 Atención al cliente

Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Asimismo, se les debe brindar trato justo y esmerado en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

2.6.3.4 Comportamiento

Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

2.6.3.5 Polifuncionalidad de las Labores

Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

2.6.3.6 Calidad

La calidad del trabajo debe ser el punto más importante de la agencia y está enfocado en la satisfacción del cliente.

2.6.3.7 Reconocimiento al Personal

Se debe reconocer al personal por ideas de mejora y/o ahorro de la empresa.

2.6.4 Manual de Funciones

A continuación se describen las funciones que desempeña cada colaborador dentro de la compañía, de manera que en Anexo 8 se muestran más detalles respecto al manual completo de funciones.

2.6.4.1 Director General

- Ejecutar los acuerdos y disposiciones del Directorio.
- Someter al conocimiento y aprobación del Directorio los planes, presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento e informes de actividades.
- Someter al Directorio para su aprobación la estructura administrativa y operativa del organismo, así como el personal necesario para su funcionamiento.
- Representar, en su caso, al organismo ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas con los poderes que le otorgue el Consejo.
- Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto del organismo.
- Velar por la buena marcha del organismo y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan con sujeción a las normas aplicables.

2.6.4.2 Secretaria

- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas.
- Archivo de documentos.
- Informar sobre todo lo referente al Director General.

- Estar al día de la tramitación de expedientes.

2.6.4.3 Productor Musical

- Controlar las sesiones de grabación
- Instruir y guiar a intérpretes musicales en el proceso de grabación
- Reunir las ideas del proyecto
- Dirigir la creatividad
- Supervisar la grabación, la mezcla, y realizar proceso de masterización.

2.6.4.4 Sales Manager

- Investigar el área asignada
- Ventas y cobranzas
- Promoción
- Control

2.6.4.5 Encargado Asuntos Legales

- Derecho Mercantil
- Derecho Administrativo
- Derecho Laboral y Seguridad Social

2.6.4.6 Operador de Sistema

- Instalar y configurar el software base en sistemas microinformáticos.
- Mantener y regular el subsistema físico en sistemas informáticos.
- Ejecutar procedimientos de administración y mantenimiento en el software base y de aplicación de cliente.

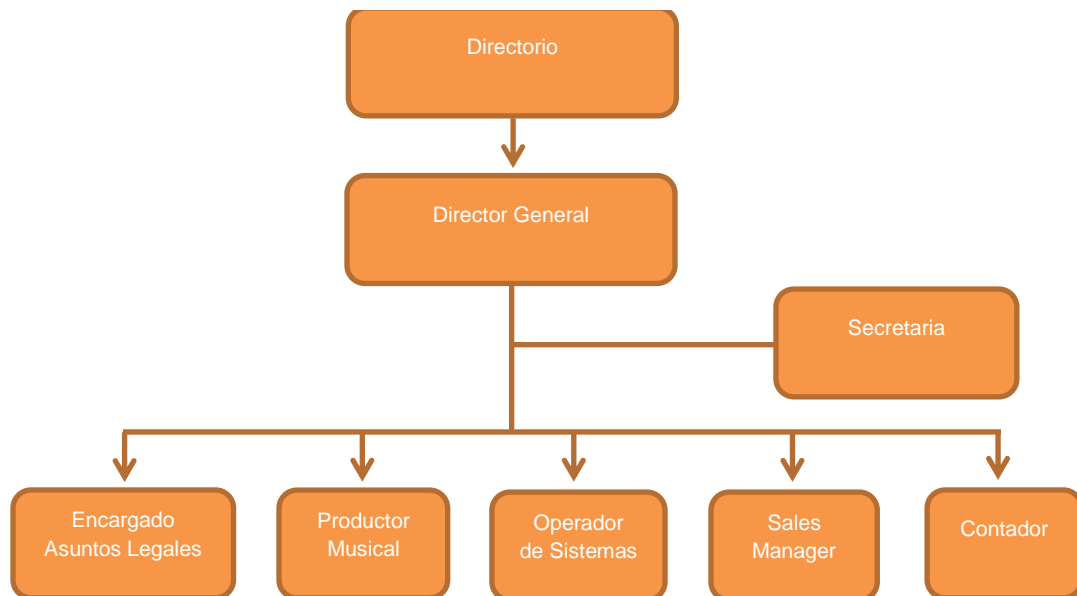
- Mantener la seguridad de los subsistemas físicos y lógicos en sistemas informáticos.

2.6.4.7 Contador

- Llevar los libros o registros de contabilidad de la empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos.
- Gestionar la liquidación de impuestos y la revisión de informes financieros elaborados por otros colegas, tarea conocida como "auditoría de estados contables".

2.6.5 Organigrama

Figura 2. 9: Organigrama



Fuente: elaboración propia.

2.6.6 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

2.6.6.1 Estrategias de reclutamiento:

- Referidos, que los mismos colaboradores (internos o externos) recomienden personal.
- Publicaciones en bolsas de trabajo, tales como:
 - www.bnp.cl
 - www.trabajando.com
 - www.linkedin.com
- Contactar con las diferentes universidades del país.
- Publicar en periódicos.
- Consultar los archivos de la empresa.

2.6.6.2 Estrategias de selección:

- Análisis de puestos
- Analizar la solicitud del postulante
- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas psicométricas
- Examen médico
- Entrevista directiva

2.6.6.3 Estrategias de Contratación:

El encargado de RR.HH. será responsable de llevar a cabo la incorporación, papeleo y bienvenida del nuevo empleado en las dependencias de la empresa. Asimismo, el nuevo empleado firmará un contrato a tiempo determinado por tres meses, que de acuerdo a su desempeño el tiempo de contratación seguirá ampliándose.

2.6.6.4 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación de personal

- Estrategias de inducción al personal:
 - Al nuevo personal se le enseñará la ubicación y áreas de la empresa.
 - Se le presentará frente a los demás trabajadores, mencionando el área a la cual pertenece y sus responsabilidades.
 - Se le bridarán las herramientas necesarias para que pueda desarrollar sus funciones con normalidad.
 - Se le hará entrega del manual de funciones y reglamento interno.
- Estrategias de capacitación:
 - Se llevarán a cabo capacitaciones en todas las áreas de la empresa.
 - Se considerarán las opiniones de cada trabajador para mejorar puntos relevantes que contribuyan con la mejora y crecimiento de la organización.
- Estrategias de evaluación de personal:
 - Se supervisarán las labores del personal.
 - Se realizarán encuestas internas para conocer la relación laboral entre el personal.

2.6.6.5 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

La motivación es un tema importante para que como organización se retenga a los mejores empleados. A continuación se presentan siete estrategias de motivación (en Anexo 9 el detalle de cada una):

- Motivación por Diversión y Entretenimiento.
- Motivación de Incentivos al Rendimiento.
- Motivación por Resultados.
- Motivación de Instrucciones.
- Motivación Por Plazos Y Fechas de Vencimiento.
- Motivación A Través De Consecuencias:

Debido a las circunstancias actuales de la empresa (compañía pequeña y sin un gran número de trabajadores internos), el “desarrollo de personal” se abarcará en el mediano plazo (dos a tres años).

2.6.7 Políticas de remuneraciones y compensaciones

Actualmente, el único empleado interno remunerado de la empresa es el Director General, quien tendrá el primer año un sueldo base de \$500.000.-, el cual será reajustado por IPC, más un aumento anual de 4,5%, siempre y cuando la rentabilidad del negocio esté sobre la tasa exigida por el inversionista, correspondiente a un 12%. La planilla de remuneraciones del Director General es la siguiente:

Tabla 2. 6: Planilla de Remuneraciones

PLANILLA DE REMUNERACIONES								
APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	HABERES		DESCUENTOS				LIQUIDO A PAGAR
		SUELDO BASE	GRATIFICACIÓN LEGAL (MENSUAL)	SALUD		FONDOS PENSIONES		
				PREVISION	UF	ADMINISTRADORA	% COTIZACIÓN	
Niklitschek Torreblanca Juan Manuel	Director General	\$ 500.000	-	BANME DICA	1,481	PROVIDA	11,54%	\$ 406.664

Fuente: elaboración personal.

En el caso del cargo de “Sales Manager” este será llevado a cabo por uno de los socios de la empresa, quien será compensado con las utilidades que le corresponden, representadas por el 25%⁴⁷ del total.

En los casos de personas o compañías contratadas en forma externa, los pagos serán los siguientes:

- Productor Musical: 20% de las ventas⁴⁸.
- Operador de Sistemas: \$15.000.- por hora de trabajo.
- Encargado de Asuntos Legales: Variará dependiendo del trabajo a realizar.
- Contador: pago fijado en \$30.000.- mensuales.

⁴⁷ Distribución de utilidades: Un 50% estará destinado para reinversión, mientras que el 50% restante formará parte de la política de retiro de los socios

⁴⁸ Pago Productor: Si bien, el contrato estipula que participa del 20% de las ventas, éste porcentaje podría variar dependiendo del cumplimiento de los plazos de entrega. Más detalles en “Contrato Productores” en anexo.

2.7 Plan Financiero

2.7.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

2.7.1.1 Datos:

- Volumen de ventas estimado: se espera una venta mensual de tres jingles mensuales, es decir de 36 unidades para el primer año.
- Precio de venta: fluctúa entre \$290.000.- y \$2.388.000.-
- Costos unitarios: \$122.500.-⁴⁹
- Costos totales: \$ 10.305.149.- /año
- Costos fijos: \$578.649
- Costos variables: \$9.726.500.- /año
- Gastos proyectados: \$13.772.500.-

2.7.1.2 Supuestos:

- Se espera una evolución alcista en las ventas de un 10% anual.
- El costo variable por “producción musical” está dado por el 25% de las ventas.
- Los costos fijos; luz y agua se mantendrán estables a través del horizonte de tiempo del proyecto de 5 años.
- A partir del segundo año los costos fijos por internet y celular del Director General se verán aumentados al doble.

⁴⁹ Costos unitarios: considerados a partir del jingle más económico, es decir de \$290.000.-

- El porcentaje de variación del IPC a utilizar para todos los años será el correspondiente a Julio de 2014, representado por un 0,2%.
- El salario del Director General será reajustado por IPC, más un aumento anual de 4,5%, siempre y cuando la rentabilidad del negocio esté sobre la tasa exigida por el inversionista, correspondiente a un 12%.
- El salario de la secretaria será reajustado de acuerdo al IPC.
- No hay valor de deshecho, pues ni en un escenario pesimista habría pérdidas para la empresa en el quinto año.
- La tasa exigida es de 12%, usada para este tipo de proyectos.
- El contador tendrá un pago de \$30.000.- mensuales. Asimismo, tanto el Impuesto a la Renta como el Balance General serán gastos anuales dados por \$100.000.- cada uno, pagados en marzo y enero, respectivamente.
- Si las ventas son de 3 jingles mensuales, se estiman 2 horas de asistencia informática por cada jingle, equivalentes a \$60.000.- mensuales.
- Se estima recurrir a los servicios del Encargado de Asuntos Legales cada 4 meses con un gasto de \$200.000.- por cada período.
- Se estimada un gasto de \$91.042.- mensuales relativos a Marketing.
- El transporte y viático por motivos de promoción y ventas se proyecta en \$400.000.- por mes el año 1, el cual disminuirá a \$50.000.- por mes los siguientes años, debido al sentido digital del modelo de negocio.
- La depreciación está considerada sobre notebooks y celulares.

2.7.1.3 Políticas

- El porcentaje de las utilidades destinado a reinversión es de un 50%.
- La política de retiro será de un 50% de las utilidades, en donde cada socio recibirá un 25%.

2.7.2 Plan de ventas de la nueva unidad de negocio

Tomando en consideración el plan de marketing expuesto en páginas anteriores, se muestra a continuación la proyección en ventas a cinco años:

Tabla 2. 7: Plan de Ventas

PLAN DE VENTAS						
VENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peso chileno	-	\$ 30.906.000	\$ 33.996.600	\$ 37.396.260	\$ 41.135.886	\$ 45.249.475
Unidades	-	36	40	44	48	53

Fuente: elaboración personal.

Como se puede apreciar en el cuadro, se estima una evolución tendiente al alza en las ventas correspondientes a un 10% anual.

2.7.3 Análisis de costos

El análisis se basa principalmente en los costos variables y costos fijos. Los primeros, dados por el costo de producción de jingles, los cuales corresponden al 25% de las ventas. Se suma también a los CV el costo por los eventuales intérpretes extra, que se estima serán dos intérpretes para 20 jingles anuales en dicha situación. Respecto a los costos fijos, tanto luz como agua se mantendrán estables en el tiempo, mientras que los costos por Internet y Celular se verán

aumentados a partir del segundo año debido al aumento en el plan del Director General y la incorporación de una Secretaria a la empresa. En Anexo 10 recuadro con más detalles.

2.7.4 Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio

El mínimo de productos a vender para que la firma no pierda dinero se determina calculando en primera instancia el margen que obtiene la empresa por cada jingle:

$$\text{Margen} = \text{Precio de venta} - \text{Costo Variable} = \$550.000 - \$187.500 = \$362.500$$

Luego, se obtiene el punto de equilibrio:

$$\text{P.e.} = \text{Costos fijos} / \text{margen producto} = \$1.155.929 / \$362.500 = 3,19 \text{ jingles}$$

Es decir:

Si la empresa vende 3,19 jingles no obtiene ni beneficios ni pérdidas.

Si vende menos de 3,19 jingles, tendrá pérdidas.

Si vende más de 3,19 jingles, obtendrá beneficios.

2.7.5 Adquisición de materiales e insumos para la producción

Es importante llevar registros de todas las actividades y acciones que realiza la empresa; ingresos, egresos, compras, materias primas o productos terminados.

Las compras se pueden registrar de la siguiente forma:

Tabla 2. 8: Compras

COMPRAS					
Fecha	Artículo	Cantidad	Precio	Proveedor	Condiciones de Pago

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el registro de inventarios se puede hacer de la siguiente manera:

Producto/Materia prima:

Costo por unidad:

Precio de venta:

Tabla 2. 9: Registro de Inventarios

REGISTRO DE INVENTARIOS				
Fecha	Detalles del Producto	Existencias		
		Cantidad Ingresada	Cantidad Salida	Saldo en Unidades

Fuente: elaboración propia.

2.7.6 Inversión inicial

Para iniciar las operaciones del negocio, JINGLESTORE necesita:

Tabla 2. 10: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
VARIABLES	\$
I+D Idea	-\$ 1.300.000
Diseño y Montaje Web	-\$ 200.000
Dominio ".cl"	-\$ 9.950
Producción inicial 50 Jingles	-\$ 1.700.000
Notebook Gte Gral	-\$ 400.000
Video Coporativo	-\$ 100.000
Celular Gte Gral	-\$ 125.000
Aspectos Legales	-\$ 320.000
Registro de Marca	-\$ 52.793
Fotos	-\$ 50.000
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 4.257.743

Fuente: elaboración propia.

2.7.7 Capital de trabajo

La producción inicial de los 50 jingles fue considerada en la inversión inicial, pues se trata de un activo intangible necesario para empezar a operar.

2.7.8 Fuentes de financiamiento

Financiamiento de terceros: socio inversionista, quien exige una tasa de retorno del 12% (tasa adecuada para este tipo de negocio).

2.7.9 Proyección de flujo de caja

La proyección del flujo de caja neto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. 11: Proyección Flujo de Caja

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA						
Escenario Moderado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 4.257.743	\$ 5.515.180	\$ 5.911.066	\$ 7.482.682	\$ 9.558.929	\$ 11.680.894
VAN	\$ 23.407.742,04					
TIR	141%					

Fuente: elaboración propia.

Más detalles de costos variables, fijos y gastos de administración y ventas en Anexo 11.

Es recomendable llevar a cabo el proyecto, pues es el Valor Actual Neto es mayor a cero y la Tasa Interna de Retorno es considerablemente mayor a la tasa exigida.

2.7.10 Análisis de rentabilidad

Para realizar el análisis de rentabilidad de calcularán las rentabilidades anuales, el valor actual neto y la tasa interna de retorno:

Tabla 2. 12: Análisis de Rentabilidad “Escenario Moderado”

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD: ESCENARIO MODERADO						
Escenario Moderado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 30.906.000	\$ 33.996.600	\$ 37.396.260	\$ 41.135.886	\$ 45.249.475
Flujo Caja Neto	-\$ 4.257.743	\$ 5.515.180	\$ 5.911.066	\$ 7.482.682	\$ 9.558.929	\$ 11.680.894
RENTABILIDAD	-	18%	17%	20%	23%	26%

VAN	\$ 23.407.742,04
TIR	141%

Fuente: elaboración propia.

En un escenario moderado obtendríamos desde el 3° año rentabilidades sobre la meta propuesta de un 20%, lo cual es un resultado positivo para la agencia.

Por otro lado, tenemos el VAN que nos indica la factibilidad de llevar a cabo el proyecto con un resultado mayor a cero.

Además, la TIR se sitúa por encima de la tasa exigida de un 12%, lo que representa un dato positivo.

2.7.11 Análisis de rentabilidad y riesgo de la unidad de negocio

El siguiente análisis se hará en base al supuesto de que la variación en la política financiera chilena aumentará el impuesto a la renta a un 27% en 3 años más. Aplicado al proyecto regiría desde el año 4.

2.7.11.1 Escenario Pesimista

En un escenario pesimista podría ocurrir que las ventas fuesen de dos unidades por mes y el impuesto a la renta podría aumentar desde el cuarto año a un 27%, lo cual ya no sería beneficioso para la empresa. En este caso la empresa obtendría utilidades y rentabilidades negativas hasta el segundo año, un VAN negativo y una TIR bajo la tasa exigida, lo que nos impediría llevar a cabo el proyecto:

Tabla 2. 13: Análisis de Rentabilidad "Escenario Pesimista"

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD: ESCENARIO PESIMISTA						
Escenario Pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 20.604.000	\$ 22.664.400	\$ 24.930.840	\$ 27.423.924	\$ 30.166.316
Flujo Caja Neto	-\$ 4.257.743	-\$ 409.574	-\$ 594.843	\$ 238.091	\$ 1.471.384	\$ 2.680.266
RENTABILIDAD	-	-2%	-3%	1%	5%	9%

VAN	-\$ 2.472.224,92
TIR	-4%

Fuente: elaboración propia.

2.7.11.2 Escenario Optimista

Por otro lado, en un escenario optimista, la rentabilidad en cada año estaría por sobre la meta. Además, tanto VAN como TIR arrojan resultados positivos que hacen recomendable la realización del proyecto:

Tabla 2. 14: Análisis de Rentabilidad "Escenario Optimista"

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD: ESCENARIO OPTIMISTA						
Escenario Optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 51.510.000	\$ 56.661.000	\$ 62.327.100	\$ 68.559.810	\$ 75.415.791
Flujo Caja Neto	-\$ 4.257.743	\$ 17.493.580	\$ 19.087.306	\$ 21.976.546	\$ 25.502.180	\$ 29.218.470
RENTABILIDAD	-	34%	34%	35%	37%	39%

VAN	\$ 75.006.721,15
TIR	421%

Fuente: elaboración propia.

Conclusión

A través de las páginas se ha presentado una propuesta de plan de negocios para la agencia “Jinglestore”, siendo esta el objetivo central de tesis, cuyo logro ha sido llevado a cabo mediante el seguimiento de la estructura propuesta por Karen Weinberger, quien da los lineamientos para desarrollar estratégicamente las áreas más importantes de toda empresa.

En términos de viabilidad económica, ésta es posible gracias a la inversión de privados y la institución gubernamental CORFO, que en vista de los niveles de rentabilidad con los que podría trabajar la empresa, hacen que la idea de negocio sea atractiva para quienes apuestan por su puesta en marcha. Asimismo, existe la factibilidad operativa de realizar el negocio gracias a su modelo basado en un buscador central, que al igual que la empresa “Google”, pone a disposición del usuario el material que necesita mediante el ingreso de texto, lo cual es posible en términos de factibilidad técnica.

La situación actual por la que atraviesan las E-commerce y la tecnología en general hacen que este tipo de emprendimiento sea atractivo, presentándose como una gran oportunidad para todos los actores involucrados, pues en realidad lo que se pretende es ser una efectiva herramienta que pueda optimizar la labor de aquellos profesionales ligados al marketing que necesitan este tipo de servicios, pero con rapidez, de manera que en la medida que estos agentes se beneficien, “Jinglestore” en su conjunto también lo hará. El hecho de presentar un servicio diferenciado y de calidad, ligado a un equipo talentoso, son las fortalezas

más potentes que posee la agencia, de modo que el mantenerlas es clave para consolidar las ventajas competitivas por las que muchas empresas luchan en la actualidad.

Referencias Bibliográficas

- WEINBERGER, Karen. Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 1° ed. Perú: Nathan Associates Inc, 2009. 152 p.
- PINSON, Linda. Anatomía de un plan de negocios: Una Guía Gradual para Comenzar Inteligentemente, Levantar el Negocio y Asegurar el Futuro de su Compañía. 3° ed. EE.UU: Edición El Libro, 2003. 264 p.
- SUTTON, Garret. Cómo Diseñar Planes De Negocios Exitosos. 2° ed. EE.UU: RDA Press, LLC, 2006. 242 p.
- BORELLO, Antonio. El plan de negocios. 1° Ed. Colombia: McGraw-Hill / Interamericana de Colombia, 2000. 194 p.
- FULLEN, Sharon. Gran plan de negocios para tu negocio pequeño en 60 minutos o menos. 1° ed. EE.UU: Atlantic Publishing Company, 2006. 287 p.
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial. INAPI. [en línea] <<http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-channel.html>> [Consultado: 1 de agosto de 2014]
- Sociedad Chilena de Derechos de Autor. SCD. [en línea] <<http://www.scd.cl/www/>> [Consultado: 7 de agosto de 2014]
- FERNANDEZ, Ernesto. Dirección Estratégica. [apuntes] *Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso.*

- MUÑOZ, Juan Manuel. Marketing. [apuntes] *Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso.*
- CUEVAS, Marcelo. Finanzas. [apuntes] *Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso.*
- VÁSQUEZ, Carlos. Administración de la Producción y Operaciones. [apuntes] *Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso.*
- CALVO, Reinaldo. Gestión de Personal. [apuntes] *Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso.*
- Todo Jingles. [en línea] < <http://www.todojingles.com>> [Consultado: 20 de mayo de 2014].
- Reel World. [en línea] < <http://www.reelworld.com>> [Consultado: 20 de mayo de 2014].
- Soy Entrepreneur. [en línea] < <http://www.soyentrepreneur.com>> [Consultado: 20 de mayo de 2014].
- Top Jingles. [en línea] < <http://www.topjingles.com>> [Consultado: 20 de mayo de 2014].
- Miranda y Tobar. [en línea] < <http://www.mirandaytobar.com>> [Consultado: 20 de mayo de 2014].

Anexos

Anexo 1: Selección de Autores: Plan de Negocios

1.1 Análisis cualitativo por Autor

1.1.1 Linda Pinson

En el capítulo 1 se indican algunas consideraciones generales para llevar a cabo adecuadamente, un plan de negocios. Se hace mención sobre qué es lo que realmente buscan los prestamistas e inversionistas, en donde será clave la eficiencia en que haya sido escrito el plan. El desarrollo de la estrategia de salida y las asunciones financieras serán vitales para su desempeño.

Luego, el capítulo 2 se refiere a “la hoja explicatoria”, la cual necesita ser atractiva y contener alguna información importante, pues es como la cubierta de un libro. Además, la autora desarrolla un parte importante de un plan de negocios: “la tabla de contenidos”, esta necesita ser bien organizado para que el lector pueda encontrar rápidamente información en cualquier aspecto de su negocio.

El capítulo 3, se expone sobre la importancia del resumen ejecutivo, pues es la declaración de la tesis de un plan de negocios. Concluye quién es la empresa, qué hace, hacia dónde va, por qué, y cómo llegará allí. En caso de estar buscando fondos económicos con prestamistas o inversionistas, se debe especificar el propósito de los fondos y justificar la viabilidad financiera del plan.

Posteriormente, el capítulo 4 describe la parte I del plan basado en la organización, cubriendo los detalles organizativos del negocio. Se incluye información sobre la industria en general y el negocio en particular. Asimismo, se deben desarrollar los siguientes tópicos: descripción del negocio, productos o servicios, ubicación, estructura legal, administración y personal, contabilidad legal, seguros y seguridad.

El capítulo 5, continúa con la parte II del plan, específicamente en cuanto a mercadeo se refiere, en donde se incluye información acerca de todo el mercado, con énfasis en el propio mercado-objetivo. Para ello se deberán desarrollar los siguientes ítems: análisis del producto-mercado, mercado-objetivo, competencia, métodos de distribución, promoción, precios, diseño del producto, oportunidades para entrar en el mercado, ubicación y corrientes dentro de la industria.

El siguiente capítulo (parte III) trata sobre los documentos financieros, registros que se usan para mostrar las finanzas del pasado, así como las actuales y las proyectadas para el futuro. En esta sección se discuten los principales documentos para considerar e incluir en el plan de negocio.

Lo anterior, es la parte principal del plan de negocio de la autora, de modo que el siguiente capítulo se explaya sobre documentos adicionales que se relacionan con su organización y que se deben ser incluidos en el plan de negocio. Aquí se desarrollan: curriculums personales, estado financiero del propietario, informes

crediticios, copias de contratos de arrendamiento, cartas de referencias, contratos y documentos legales.

Una comprensión básica del sistema tributario en Chile es absolutamente necesaria si se va a escribir un plan de negocio. Por mucho tiempo ha sido una premisa entre la mayoría de los contribuyentes de impuestos que el sistema es difícil de manejar, complicado, injusto, y que es una plaga para la mayoría de los chilenos. El capítulo 8 intenta demostrar cómo una comprensión elemental del sistema de impuestos puede ser de valiosa ayuda durante la planificación del negocio.

Ya en los apartados finales, se muestra cómo el plan de negocio sirve bien si es revisado a menudo y usado como guía durante la duración del negocio. A fin de actualizarlo, el dueño tiene la responsabilidad final de analizar lo que está sucediendo, e implantar los cambios que harán su negocio más costeable.

Finalmente, el capítulo 10, habla de las ventajas y las desventajas de usar un software para un plan de negocio. También da una idea de cómo es mejor preparar el plan para estar seguros que será más aceptable a los ojos y la mente del lector.

1.1.2 Garret Sutton

Según Sutton un Plan de Negocios ayuda a clarificar y enfocar el desarrollo del negocio. El planear no predice el futuro, pero ayuda a tomar en cuenta del rango de acciones futuras y estar listo para cuando sucedan.

El plan de negocio enmarca lo necesario para crear la misión, metas y estrategias metas necesarias por la compañía, además de explicarlas a profundidad.

El autor, define que los elementos básicos del plan de negocios son y consisten en:

El negocio, también llamada estrategia o descripción de negocio. Esta sección debe contener la oportunidad de negocio, organización, estructura legal, procedimientos de operación, descripción de los procesos. Este elemento, cubre cada aspecto de la producción, desde la idea hasta el servicio post-venta.

El marketing, también llamado estrategia de marketing, incluye los conceptos como mercado meta, clientela, competencia, distribución, publicidad y tendencias del mercado. Esta sección es una discusión de la industria y la posición que ocupa la empresa en la misma. Desde los consumidores hasta la competencia, publicidad a los precios; estos conceptos brindan a los tomadores de decisión la información necesaria para comprender el acercamiento de la empresa hacia el mercado para posicionar el producto en los consumidores.

Las finanzas, incluye el uso de fondos, declaraciones de ingresos, flujos de efectivo, balance general, pronósticos de venta y utilidades. La información financiera ayuda a mantener un control a corto y largo tiempo de los costos y utilidades que serán presentadas para ayudar a los directores y tomadores de decisión en llevar las riendas de la empresa hacia la situación óptima para la misma.

1.1.3 Antonio Borello

Al inicio del libro, el autor plantea una pregunta que considera importante y decisiva para el futuro de la empresa. Pregunta: “¿Pretende usted que su empresa se mantenga activa solo unos meses, un año, o desea que siga funcionando por muchos años más? Es así como sostiene que los negocios suceden como consecuencia de una serie hechos, acontecimientos y decisiones que se han producido con anterioridad.

El capítulo 2 habla sobre las ventajas y beneficios de gestión que representa la planificación y, más concretamente, la elaboración de un plan de negocios.

Luego, define el concepto de planificación como: “la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas”. Asimismo, el autor plantea que todo el proceso tiene un propósito: producir determinados resultados específicos que se consideran positivos, beneficiosos y convenientes para la empresa.

El capítulo 4, describe la forma en que debiese ser planteada la misión de una empresa, indicando su importancia y citando algunos casos reales.

Posteriormente, en el capítulo 5 el autor se explaya sobre los objetivos de la empresa, indicando cómo se relacionan con la misión, las características posee, cómo se relaciona con el posicionamiento de la empresa y los factores que la determinan.

En análisis FODA es el eje del capítulo 6, apartado en donde el autor vislumbra la construcción de conceptos tales como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mostrando sus propósitos, la manera en que debe ser aplicado e indicando cómo realizar una adecuada interpretación de sus resultados.

El capítulo 7, nos enseña las estrategias, metas y planes de acción que debe seguir una empresa, de modo de poder conseguir mejores ventajas competitivas respecto otras empresas del sector.

Finalmente, el capítulo 8 habla sobre los presupuestos, su importancia y utilidad, dando énfasis al presupuesto de ingreso, egreso y operaciones, incluyendo al término de este apartado el flujo de efectivo y el cálculo del punto muerto.

1.1.4 Sharon L. Fullen

Al revisar el libro “Great Business Plan for your Small business en 60 Minutes or Less” Fullen define los propósitos de la creación de un plan de negocios:

- Describe el negocio ya sea existente o la propuesta en caso de ser una idea innovadora.
- Define las necesidades de los consumidores, y las herramientas y habilidades con las que la empresa cuenta para satisfacerlas.
- Explora las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la competencia en relación al negocio.
- Señala los obstáculos a superar durante la propuesta o renovación del negocio.

- Establecer al emprendedor y al equipo de trabajo como un equipo de trabajo, con las herramientas necesarias para satisfacer a los inversionistas y poder llevar a cabo el negocio.
- Detallar las estrategias de mercado para capturar una porción del mercado meta.
- Establece metas y objetivos para lanzar, desarrollar y recolectar utilidades.
- Proveer proyecciones financieras y rendimiento sobre las inversiones.

1.1.5 Karen Weinberger

En su libro “Plan de Negocios; herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio” comienza dando las características esenciales que debe tener un empresario éxitos de la micro y pequeña empresa, en donde luego explica el proceso emprendedor de los empresarios de este tipo de empresas que considera entre otros aspectos la existencia de la oportunidad de negocio en el entorno y las fortalezas del empresario, el descubrimiento de una oportunidad de negocio, la decisión de explorar la oportunidad.

Posteriormente, se expone sobre el concepto de “plan de negocio” en donde se refiere a este como un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un proceso, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la

estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

Luego, se refiere al resumen ejecutivo describiéndolo como la sección más importante del plan de negocios, pues la mayoría de los inversionistas toman su decisión a partir de este apartado del plan. Asimismo, presenta la siguiente estructura de trabajo:

- Descripción de la compañía y formulación de la idea de negocio.
- Análisis del entorno
- Sondeo de mercado
- Análisis de la industria
- Plan estratégico
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Diseño de estructura y plan de RR.HH
- Plan financiero

1.2 Esquema Plan de Negocios

ESQUEMA PLAN DE NEGOCIOS			
Autor	Tema	Contenido	Herramientas
Linda Pinson	1. Plan de Organización	<ul style="list-style-type: none"> a) Descripción del negocio b) Productos o servicios c) Ubicación d) Estructura Legal e) Administración y personal f) Contabilidad y legal g) Seguros h) Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de trabajo para el análisis de la localidad - Formulario para actualizar los seguros
	2. Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis del producto-mercadeo b) ¿Qué es un plan de marketing? c) Mercado objetivo d) Competencia e) Medios de distribución f) Promociones g) Precios h) Diseño del producto i) Momento para entrar en el mercado j) Ubicación k) Corrientes de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de trabajo del mercado objetivo - Hoja de trabajo de la evaluación de la competencia - Lista de referencia de la competencia
	3. Documentos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> a) Objetivos de los documentos financieros b) Tipos de documentos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de trabajo de efectivo a pagarse - Hoja de trabajo de fuentes del efectivo

		<ul style="list-style-type: none"> c) Cómo proceder d) Resumen de las necesidades financieras e) Declaración de la distribución de fondos f) Declaración pro-forma del movimiento del efectivo g) Preparación de las hojas de trabajo h) Declaración del movimiento parcial del efectivo i) Declaración pro-forma del movimiento del efectivo j) Análisis del presupuesto trimestral k) Pérdidas y ganancias (12 meses) l) Historial financiero del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario de análisis del presupuesto trimestral - Hoja de balances - Formulario de una hoja de balances - Formularios de pérdidas y ganancias - Formulario del historial financiero del negocio
	4. Documentos auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> a) Curriculum personales b) Estado financiero del propietario c) Informes crediticios d) Copias de contratos de arrendamiento e) Cartas de referencia f) Contratos g) Documentos legales h) Documentos varios 	
Garret			
Sutton	1. Resumen Ejecutivo		
	2. Objeto de la empresa		
	3. Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> a) El entorno global b) Microentorno c) Ciclo de vida d) Estrategia penetración y crecimiento 	

	<ul style="list-style-type: none"> e) Cadena de valor f) Análisis FODA 	
4. El Mercado	<ul style="list-style-type: none"> a) Introducción b) Potencial de Mercado c) Innovación d) Necesidad del cliente e) Barreras de entrada 	
5. Ventajas Competitivas		
6. Clientes Directos	<ul style="list-style-type: none"> a) Compradores b) Usuarios finales 	
7. Mensaje	<ul style="list-style-type: none"> a) Definición del mensaje b) Niveles de mensaje 	
8. Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> a) Planteamiento Estratégico de Marketing b) Clientes c) Productos d) Precios e) Comunicación f) Distribución 	
9. Marketing Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> a) Social Marketing b) Fases de Evolución c) La detección de la oportunidad 	
10. Plan de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> a) Estimación de ventas b) Fuerza de ventas 	
11. Plan de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Cadena de valor b) Actividades críticas c) Sitio web d) Call center e) Business Intelligence f) MIS 	
12. Organización y	<ul style="list-style-type: none"> a) Planteamiento Estratégico de RR.HH. 	

	RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> b) Equipo c) Organigrama d) Descripción de funciones e) Política retributiva f) Gestión del conocimiento g) Comportamiento organizativo 	
	13. Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> a) Planteamiento estratégico financiero b) Introducción c) Plan de inversiones d) Plan de financiación e) Costes f) Cobros y pagos g) Tesorería h) Balance i) Cuenta de resultados j) Ratios 	
	14. Estructura de Capital	<ul style="list-style-type: none"> a) Estructura de lanzamiento b) Perfil del socio c) Estructuras potenciales 	
	15. Plan Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> a) Planteamiento estratégico tecnológico b) Equipamiento de producción c) Equipamiento ofimático d) Periféricos e) Comunicaciones f) Software g) Política de seguridad h) Aplicación de la ley de protección de datos personales 	
	16. Estructura Jurídica		
Antonio Borello	1. La Misión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> a) Algunos casos reales 	- 23 preguntas que le ayudarán

		<ul style="list-style-type: none"> b) Importancia de una respuesta c) La misión d) Misión y área de negocios e) Una última advertencia 	
	2. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión y objetivos b) ¿Qué es un objetivo? c) Características de los objetivos d) Área clave de objetivos e) Posicionamiento f) Los cinco factores que determinan el posicionamiento g) ¿Por qué es tan importante el posicionamiento? h) Objetivo de ventas i) El potencial de ventas j) Objetivo de rentabilidad 	- Elaboración de la previsión de ventas
	3. Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> a) Propósitos del análisis FODA b) Definición de conceptos d) Resultados 	- ¿Cómo se aplica el análisis FODA?
	4. Estrategias, metas y planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> a) Introducción b) Estrategias c) Metas d) Planes de acción e) Desarrollo del proceso global 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo elegir una estrategia? - ¿Cómo establecer metas? - ¿Cómo elaborar sus planes de acción?
Sharon L. Fullen	1. Identificación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> a) Datos identificativos del proyecto b) Antecedentes del proyecto 	
	2. Identificación de los Promotores	<ul style="list-style-type: none"> a) Breve historial personal y profesional b) Formulación jurídica 	

	<ul style="list-style-type: none"> c) Capital social previsto d) Composición del accionariado 	
3. Análisis del Producto o Servicio	<ul style="list-style-type: none"> a) Descripción b) Aspectos diferenciales c) Precio de venta d) Protección legal y normativas a cumplir e) Área de I + D 	
4. Análisis de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> a) Descripción de la situación actual b) Demanda c) Oferta 	
5. Medios Productivos	<ul style="list-style-type: none"> a) Emplazamiento b) Equipamientos productivos c) Fases en el proceso productivo o prestación de servicio d) Capacidad de producción y prestación de servicio e) Área de Calidad 	
6. Plan Comercial	<ul style="list-style-type: none"> a) Ámbito de actuación territorial b) Volumen de ventas previsto c) Sistema de ventas d) Política de distribución y comercialización 	
7. Plan de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> a) Inversiones previstas en el plazo de tres años b) Financiación de las inversiones previstas 	
8. Plan Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Recursos humanos b) Funciones c) Organigrama de la sociedad d) Costes de personal e) Aspectos clave de la contratación 	
9. Análisis Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> a) Balances previsionales b) Cuentas de resultados previsionales 	

		c) Presupuestos de tesorería	
	10. Matriz FODA		
Karen Weinberger	1. Resumen Ejecutivo		
	2. Descripción de la empresa		
	3. Análisis del Entorno		
	4. Sondeo de Mercado	a) Sondeo de mercado a nivel local b) Estudio de mercados internacionales	
	5. Análisis de la Industria		
	6. Plan de Estratégico	a) Visión b) Misión c) Objetivos estratégicos d) Estrategia del negocio e) Fuentes generadores de ventaja competitiva	
	7. Plan de Marketing	a) Objetivos de marketing b) La mezcla de marketing c) Descripción de producto o servicio d) Estrategia de precio e) Estrategia de distribución o plaza f) Estrategia de promoción g) Estrategia de servicio al cliente o post-venta h) Estrategia de posicionamiento	
	8. Plan de Operaciones	a) Objetivos de operaciones b) Actividades previas al inicio de la producción c) Proceso de producción del bien o servicio	
	9. Diseño de Estructura y RR.HH.	a) Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal	

	<ul style="list-style-type: none"> b) Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal c) Estrategias de motivación y desarrollo del personal d) Políticas de remuneraciones y compensaciones 	
10. Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> a) Historia financiera de la empresa b) Datos, supuestos y políticas económicas y financieras c) Plan de ventas de la nueva unidad de negocio d) Análisis de costos e) Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio f) Adquisición de materiales e insumos para la producción g) Inversión inicial h) Capital de trabajo i) Fuentes de financiamiento j) Proyección de flujo de caja k) Análisis de rentabilidad l) Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa m) Balance general proyectado de la empresa en su conjunto n) Análisis de sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio 	

Fuente: elaboración propia a partir del plan de negocios de cada de autor.

1.3 Análisis Comparativo

ANALISIS COMPARATIVO					
Metodología	Linda Pinson	Garret Sutton	Antonio Borello	Sharon L. Fullen	Karen Weinberger
Estudio de Mercado	NO	NO	NO	NO	SI
Evaluación Financiera	NO	NO	NO	NO	NO
Plan Estratégico	NO	SI	NO	NO	SI
Plan de Marketing	SI	SI	NO	SI	SI
Plan de Operaciones	NO	SI	NO	SI	SI
Plan de RR.HH	NO	SI	NO	SI	SI
Plan Financiero	SI	SI	NO	NO	SI

Fuente: elaboración propia.

Estudiados los esquemas de trabajo de cada autor y contrapuestos a la metodología personal, se puede apreciar que en el caso de Antonio Borello, su forma de llevar a cabo un plan de negocios es totalmente distinta a la metodología expuesta, por tanto, queda fuera. En el análisis comparativo, Pinson suma cinco “NO” y Fullen cuatro, de modo que gran parte de su trabajo bibliográfico difiere del propio. Garret Sutton, podría ser una excelente opción por la similitud de su plan, pero no considera importantes temas como una investigación de mercado en conjunto a una evaluación financiera. Es por ello que el autor que más se asemeja al método propuesto, y aquel en que será basada la tesis, es Karen Weinberger, quien propone una estructura ordenada y completa sobre todos los aspectos necesarios para constituir una empresa, haciendo de ella una cía. sustentable.

Anexo 2: Sondeo de Mercado Teórico

2.1 El Problema de la Investigación

El planteamiento del problema de la investigación es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc. La función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador si su proyecto de investigación es viable, dentro de sus tiempos y recursos disponibles.

2.2 Objetivos

En toda investigación es necesario saber que se pretende conocer, es decir cuáles son sus objetivos de conocimiento. Los objetivos deben expresarse con claridad y deben ser susceptibles de ser alcanzados. Constituyen una guía de la investigación. Para su mejor comprensión, su redacción suele dividirse en generales y específicos.

2.3 La Hipótesis

Es una proposición que establece relaciones, entre los hechos. La hipótesis como proposición que establece relación entre los hechos: una hipótesis es el establecimiento de un vínculo entre los hechos que el investigador va aclarando en la medida en que pueda generar explicaciones lógicas del porqué se produce este vínculo.

2.4 El Diseño de la Investigación

2.4.1 Definición Población Meta

La noción de mercado meta, mercado objetivo o target hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. El mercado meta, por lo tanto, es el sector de la población al que está dirigido un bien. Para ello se debe considerar un target que sea rentable, compatible con los objetivos y la imagen de la empresa, y finalmente, encontrar un mercado meta en el que los competidores de la empresa no son nada fuertes.

2.4.2 Marco Muestral

Una vez definido el universo, se debe recabar información, lo más exacta posible, de sus dimensiones y distribución espacial y temporal, para con ello poder construir el marco muestral, que es la base para hacer el diseño de muestreo. El marco muestral es la información que ubica y dimensiona al universo y puede consistir de censos de vivienda y mapas agrupados por localidades, barrios, repartos, etc. La construcción del marco muestral se detalla en los apartados referentes a las variables generales de la demanda, oferta y abastecimiento

2.4.3 Método de Muestreo

Si se decide realizar la investigación de mercados utilizando una encuesta, se debe definir la muestra:

- **Muestreo aleatorio o probabilístico**

Como su nombre indica están basados en el azar. Exigen para su utilización la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población. Se caracterizan porque todos los elementos tienen siempre la misma probabilidad de resultar elegidos.

- **Muestreo no aleatorio u opinático.**

El muestreo no aleatorio, llamado «opinático puro», consiste en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador. Naturalmente, la calidad del muestreo no puede valorarse ni a priori ni objetivamente, pues depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra. A veces, razones de economía y rapidez lo hacen aconsejable.

2.4.4 Tamaño de la muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende del error permitido, del nivel de confianza con el que se desea el error y del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P = Q = 50, luego, P = 50 y Q = 50. En mi larga trayectoria profesional siempre he visto los valores P x Q como 50 x 50.

2.4.5 Métodos y técnicas

- **Encuestas**

Un buen cuestionario debe tener las siguientes propiedades: claridad del lenguaje, respuestas fáciles, evitar preguntas molestas y no influenciar en la respuesta. Algunas de las razones por las que se debe utilizar este método de investigación son: se debe “saber” antes de tomar decisiones, el análisis de los datos reunidos mediante la encuesta podría revelar algunas relaciones inesperadas entre diferentes parámetros, y finalmente, realizar esta encuesta no sólo será una forma de adquirir información de los “clientes”, sino también una forma de enviar información sobre la empresa y sus bondades.

- **Entrevistas con expertos**

Las entrevistas con personas que conozcan la industria ayudarán a formular mejor el problema, aportando con sus propias experiencias, donde en un trabajo posterior se podrá llegar a una única estimación.

2.4.6 Procesamiento de datos

Una vez que los cuestionarios llegan al departamento técnico, se supervisan uno a uno en la fase denominada “depuración”, que tiene como misión asegurarse del comportamiento y la conducta que mantuvo el entrevistador, así como la del entrevistado y comprobar que ambas han sido correctas, y por tanto no han dado lugar a fallos que ocasionarían errores en las estimaciones.

Luego, viene el proceso de “tabulación” que consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

2.4.7 ¿Qué hacer con la información?

Al final del estudio, ya analizados los datos se procede a contestar nuestras interrogantes, tomando como referencia la hipótesis, para luego tomar decisiones.

Anexo 3: Estudio de Mercado: Trabajo de Campo

3.1 El Problema de la Investigación

Se necesita estudiar el mercado del marketing musical, el denominado jingle, para el proyecto empresarial JINGLESTORE.

3.2 Objetivo del Estudio

3.2.1 Objetivo General

Conocer el nivel de aceptación que tendrá la idea de negocio entre los profesionales de marketing.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el rango de precios de mercado en la industria.
- Proyectar una demanda estimada.

- Establecer qué tipo de empresas son las mayores proveedoras de jingles.
- Determinar las principales falencias de la industria.
- Evaluar el nivel de atracción del nombre de la compañía y su nivel de recuerdo en las personas.

3.3 Las Hipótesis

- La idea de negocio es una excelente herramienta para profesionales de marketing.
- No existen agencias de jingles especializadas en la venta de jingles.
- Inicialmente, el nombre de la agencia es “JINGLE PLUS” y se cree es altamente atractivo.

3.4 El Diseño de la Investigación

La investigación será llevada a cabo mediante el “Diseño de Muestreo” que se describe a continuación:

3.4.1 Definición Población Meta

- Agencias de publicidad y empresas
- Compañías que publicitan en TV y radios
- Ubicación geográfica: Santiago de Chile
- Medianas y grandes empresas

3.4.2 Marco Muestral

- Agencias de publicidad ubicadas en Providencia.
- Asociación Chilena de Agencias de Publicidad “ACHAP”.
- Departamentos de marketing de medianas y grandes empresas.

- Productores musicales independientes.

3.4.3 Determinar Método de Muestreo

Para el presente estudio de mercado se utilizará un muestreo probabilístico, basado en el principio de equiprobabilidad, es decir aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “n” tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

En el caso de JINGLESTORE, de los tipos de muestreo probabilístico, se usará el muestreo aleatorio por conglomerados, en donde la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Las unidades hospitalarias, los departamentos universitarios, una caja de determinado producto, etc., son conglomerados naturales.

3.4.4 Determinar el Tamaño de la Muestra.

El tamaño de la muestra se determinó con una prueba de medida de población conocida, pues se posee información respecto el tamaño de la población del mercado donde se va a actuar. Se elaboró el siguiente esquema para determinar el tamaño de la muestra:

Figura 3.1

Fórmula	
n	$= \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$

Fuente: apuntes Profesor Juan Manuel Muñoz.

Figura 3.2

Simbología	
n	Número de elementos de la muestra.
N	Número de elementos del universo
P/Q	Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.
Z	Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.
E	Margen de error permitido

Fuente: apuntes Profesor Juan Manuel Muñoz.

Figura 3.3

Cálculo	
n	$= \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 300}{4^2 (300 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50}$
n	$= 203$

Fuente: elaboración propia.

A partir de la ecuación expuesta y con un margen de error del 4%, el tamaño de muestra será de 203 agencias de publicidad.

3.4.5 Métodos y técnicas usadas

- **Encuestas**

Hay 3 razones por las que se decidió utilizar este método de investigación:

- En el mundo competitivo actual, hacer una encuesta para recoger información tiene un costo, pero el precio de “no saber” es impredecible. Se debe “saber” antes de tomar decisiones ya sea de marketing o de ventas. Por ejemplo, saber cuál es el rango de precios que está dispuesto a pagar un profesional de marketing por un jingle.
- El análisis de los datos reunidos mediante esta encuesta podría revelar algunas relaciones inesperadas entre diferentes parámetros, como por ejemplo, saber si efectivamente es prometedora la idea de negocio.
- Realizar esta encuesta, no sólo será una forma de adquirir información de los “clientes”, sino también una forma de enviar información sobre la empresa y sus bondades.

A continuación se muestra la encuesta tipo que se utilizó para el presente proyecto:

Encuesta

1. JINGLE PLUS⁵⁰, compañía de jingles lo(a) saluda cordialmente. ¿Es ud. un decidor directo o indirecto en el proceso de elección de música para los comerciales publicitarios de su empresa? (Si su respuesta es "Si", puede continuar con las siguientes preguntas).
 - a) Si b) No

2. ¿Con qué frecuencia considera ud. que su empresa requiere un jingle?
 - a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Trimestral e) Semestral f) Anual

3. ¿A quién suele hacer sus pedidos de jingles?
 - a) Compositor b) Agencia de Publicidad c) Agencia de Jingles d) Otro: _____

4. ¿Cuál es la principal dificultad que ud. identifica con su(s) proveedor(es) de jingles?
 - a) Incumplimiento de la entrega del trabajo en los plazos estipulados.
 - b) El jingle entregado no cumple con mis expectativas.
 - c) El jingle no cumple con los requisitos técnicos para su reproducción en medios masivos.
 - d) Ninguna
 - e) Otro: _____

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jingle que asegure la atracción de su melodía en el mercado?
 - a) Menos de \$500.000.-
 - b) Entre \$500.000 a \$1.000.000.-
 - c) Entre 1.000.000.- a \$1.500.000.-
 - d) Entre \$1.500.000.- a \$2.000.000.-
 - e) Más de \$2.000.000.-

6. Suponga que se encuentra en la web de una agencia de jingles ¿Qué le parecería la opción de personalizar su jingle a través de una melodía pre-establecida, en donde ud. pudiera elegir los instrumentos que desea mediante un formato dinámico y entretenido?

⁵⁰ JINGLE PLUS: Nombre inicial del proyecto.

a) Muy Bueno b) Bueno c) Indiferente d) Malo e) Muy Malo

7. ¿Considera ud. que la experiencia descrita en la pregunta 6 sería de gran utilidad en la búsqueda del jingle para su comercial?

a) Sí, mucho b) Si c) Tal vez d) No e) No, para nada

8. Al inicio de esta encuesta se indicó el nombre de la compañía. Sin volver arriba, ¿recuerda cuál era ese nombre?

a) Si b) No

9. ¿Qué nivel de atracción le produce?

a) Muy alta b) Alta c) Media d) Baja e) Muy Baja

• Entrevistas con Expertos

Las entrevistas con personas que conozcan la industria ayudarán a formular mejor el problema, aportando con sus propias experiencias, donde en un trabajo posterior se podrá llegar a una única estimación. A continuación se muestra el listado de temas que se les dio a conocer a los entrevistados:

Entrevista

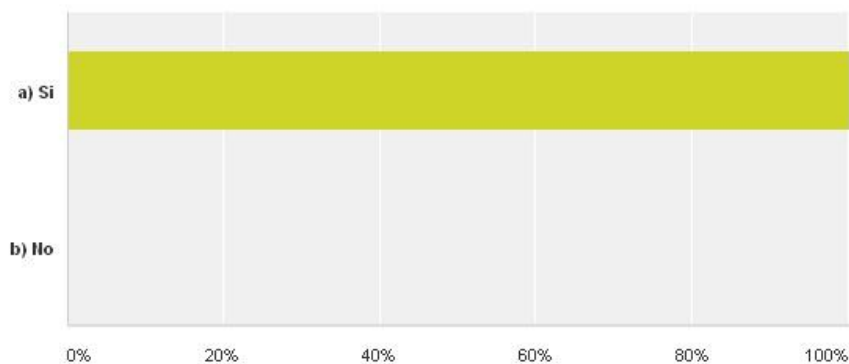
1. ¿Cuál es el rango de precios de un jingle en el mercado?
2. ¿Quiénes son los principales proveedores de jingles?
3. ¿Cuántos jingles se pueden llegar a vender mensualmente?
4. ¿Comentarios adicionales?

3.5 Procesamiento de datos

- Encuestas

Figura 3.4

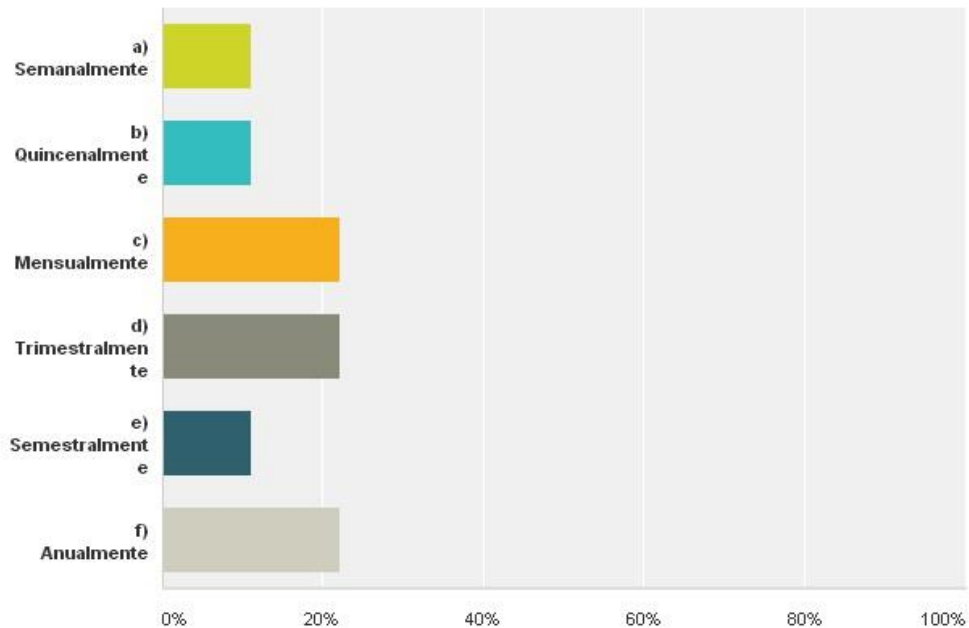
JINGLE PLUS, compañía de jingles lo(a) saluda cordialmente. ¿Es ud. un decidor directo o indirecto en el proceso de selección de música para los comerciales publicitarios de su empresa? (Si su respuesta es “Si”, puede continuar con las siguientes preguntas).



El 100% de las personas encuestadas forma parte del proceso de decisión en la elección de jingle para proyectos publicitarios audiovisuales.

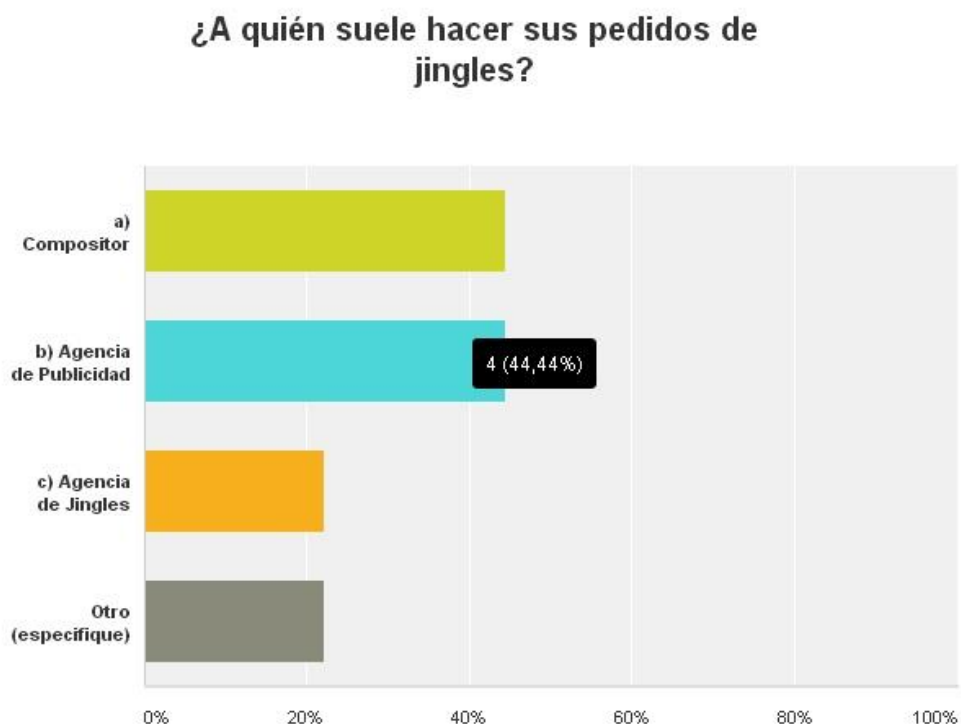
Figura 3.5

¿Con qué frecuencia considera ud. que su empresa requiere un jingle?



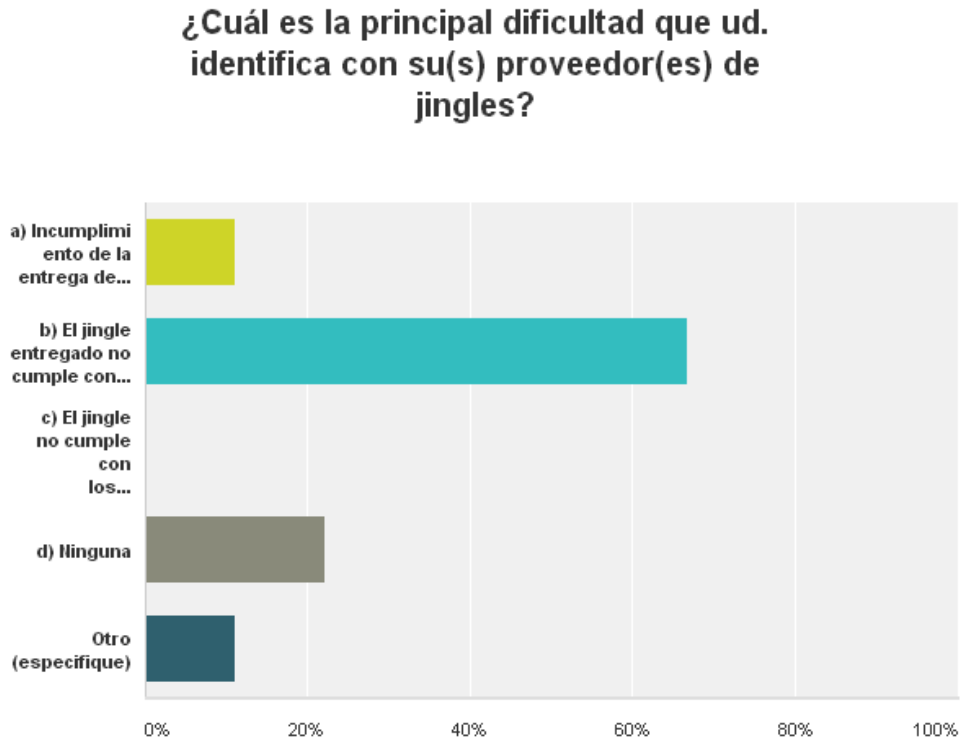
Según la investigación realizada, un 20% del público objetivo requiere material musical de forma mensual, trimestral y anual, respectivamente. Asimismo, el gráfico nos indica que sólo un 10% de los encuestados necesita de un jingle semanal, quincenal y semestral, respectivamente. Estos datos son positivos, dado que la demanda se podría concentrar eventualmente en el corto de plazo (inferior a 6 meses) en un rango del 80%, y de aquello un 40% en el cortísimo plazo (menos de 1 mes).

Figura 3.6



Podemos apreciar en este caso que la industria no se encuentra especializada, pues las agencias de publicidad cumplen en gran parte este rol. Sin embargo, también podemos concluir que los compositores juegan un papel importante en la industria, que en conjunto con las agencias poseen un 80% del mercado. Sólo un 20% se queda con las agencias de jingles, dándonos indicios de que probablemente hay falencias en la industria del jingle.

Figura 3.7

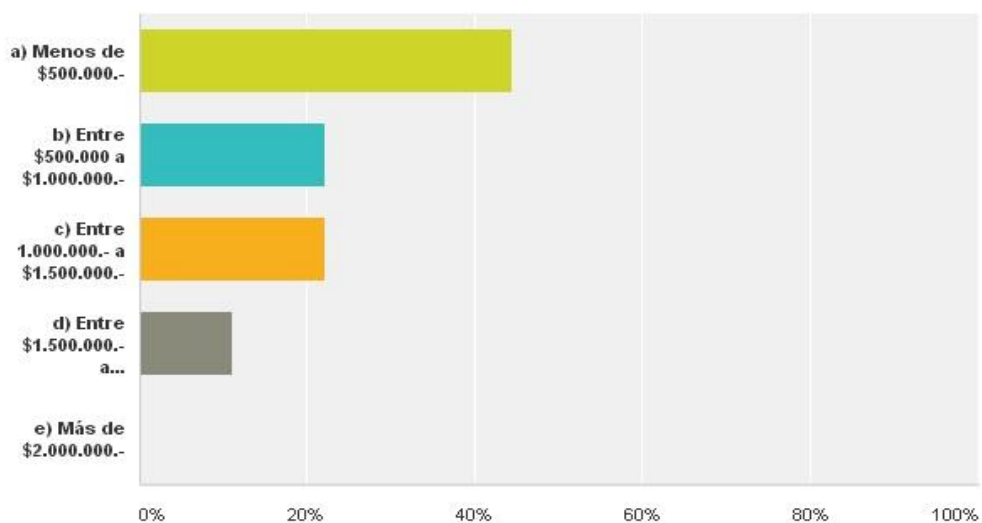


Una gran mayoría de un 65% sostiene que el principal problema con los proveedores de jingles es que no satisfacen las expectativas de los profesionales de marketing.

Este punto corrobora la poca especialización existente en la industria.

Figura 3.8

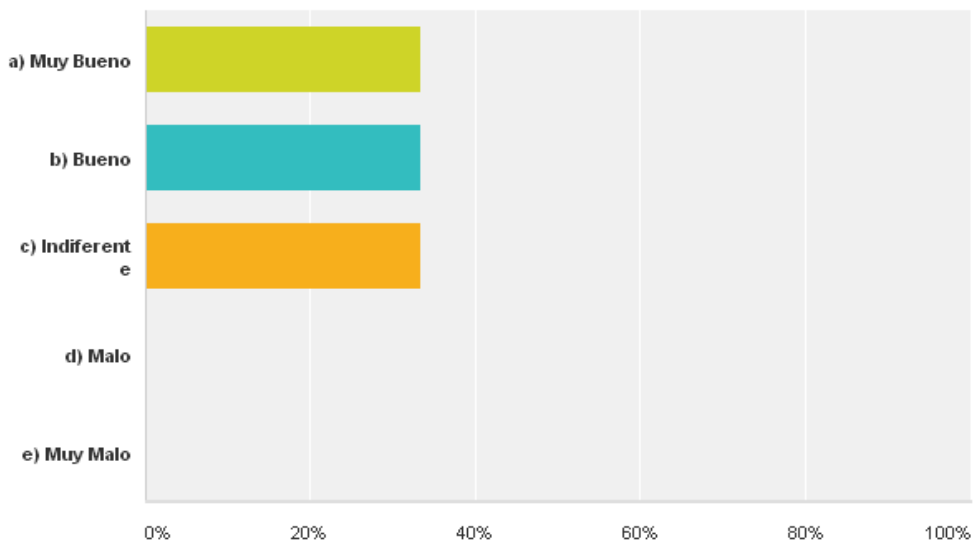
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jingle que asegure la atracción de su melodía en el mercado?



El gráfico muestra que un 45% de los encuestados está dispuesto a pagar menos de \$500.000.- por un jingle que asegure su éxito, mientras que un 45% está dispuesto a hacerlo por un rango de precio entre \$500.000.- y \$1.500.000.- Sólo un 10% lo haría sobre \$1.500.000.-

Figura 3.9

Suponga que se encuentra en la web de una agencia de jingles ¿Qué le parecería la opción de personalizar su jingle a través de una melodía pre-establecida, en donde ud. pudiera elegir los instrumentos que desea mediante un formato dinámico y entretenido?



Podemos apreciar que la idea ha sido en general muy bien aceptada, pero con un amplio margen de encuestados (35%) que les es indiferente.

Nota: Muchos de los encuestados, citaron aparte que lo más importante para ellos era encontrar un jingle bueno lo más rápido posible.

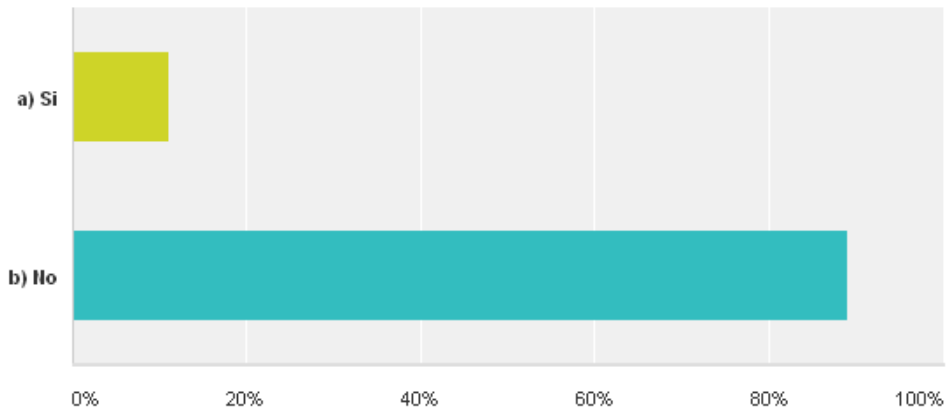
Figura 3.10



Se puede ver que más de un 40% sostiene que la idea descrita en la pregunta anterior no les sería de gran utilidad, presentándose en este punto el aspecto débil de la idea de negocio.

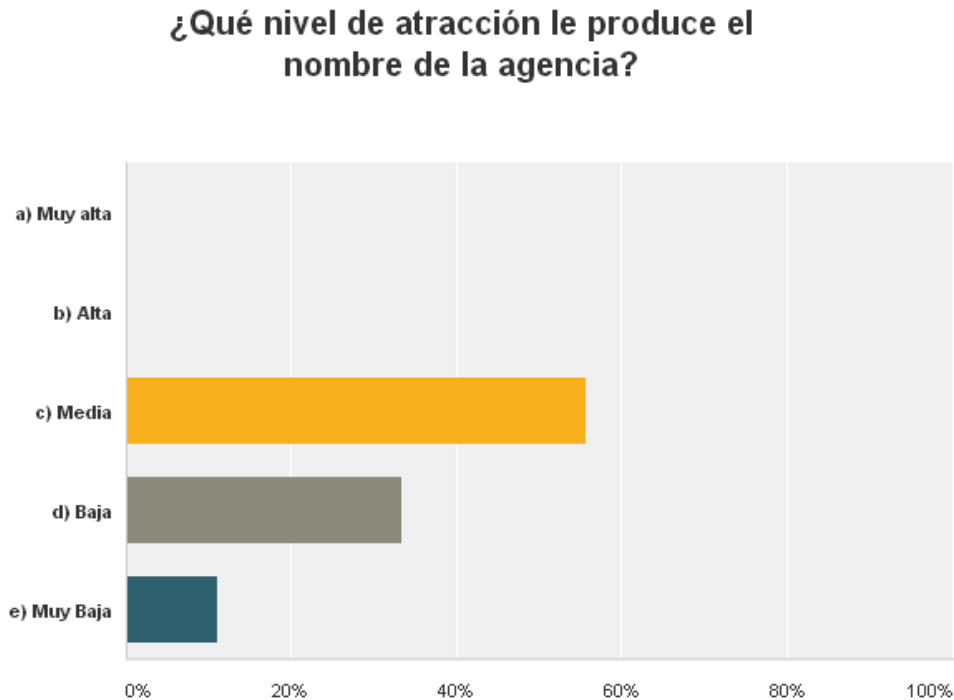
Figura 3.11

Al inicio de esta encuesta se indicó el nombre de la compañía. Sin volver atrás, ¿recuerda cuál era ese nombre?



Podemos apreciar que el nombre “JINGLE PLUS” no fue ampliamente recordado, de hecho un 90% ya lo había olvidado.

Figura 3.12



Finalmente, podemos concluir que el nombre además de ser poco recordable para las personas, es poco atractivo, donde en general no es bien percibido.

- **Entrevistas con Expertos**

Los expertos escogidos para este tipo de entrevistas son:

- Felipe Reyes Sandoval: Productor musical de grupos musicales y jingles.
- Pablo Undurraga: Productor musical de jingles.
- Felipe Ormeño: Productor musical de grupos musicales y jingles.
- Gabriel Velasquez: Director de proyectos en agencia “Punto de Inicio”.
- Julio Cifuentes: Director de medios en agencia “Café Cargado”.

Consolidación respuestas de entrevistas:

Pregunta 1

¿Cuál es el rango de precios de un jingle en el mercado?

El precio de mercado es relativo, dependiendo del tamaño de la empresa, podría bordear los \$200.000.- a \$500.000.- por bajo presupuesto, pero fácilmente podría llegar a \$1.000.000.- o \$2.000.000.- si se trata de un comercial de 30 segundos en empresas grandes, como por ejemplo Coca-cola. Según indica Felipe Ormeño, se puede llegar a vender en \$2.000.000.- pero se entrega con asistencia técnica y con más servicios de post-venta; reducciones y/o actualizaciones instrumentales periódicas. Cabe destacar que muchas agencias de jingles internacionales, venden este tipo de productos desde los \$250.000.-

Por último, es importante señalar la variación que generan los medios de comunicación en donde será distribuido el comercial, lo que considera: interno para empresas, radios locales, internet, radios nacionales y TV.

Pregunta 2

¿Quiénes son los principales proveedores de jingles?

Usualmente los jingles son trabajados por agencias de publicidad, que en muchas ocasiones no cuentan con el personal adecuado para llevar a cabo esta tarea creativa. En muchos casos, se contratan los servicios de un compositor, pero estos pueden llegar a tardar de 1 a 2 semanas en tener material producido.

Pregunta 3

¿Cuántos jingles se pueden llegar a vender mensualmente?

Depende de la gestión personal, pero podríamos estar hablando de app 4 a 5 jingles por mes, que variará dependiendo de la época del año y el contexto, dado que cuando hay períodos electorales la demanda es mayor.

Pregunta 4

¿Comentarios adicionales?

Según lo indicado por los directores de “Punto de Inicio” y “Café Cargado” la idea de buscar jingles a partir de productos es excelente. Sin embargo, la idea de servicio no posee la rapidez necesaria que requieren las empresas e-commerce de hoy en día, de modo que la idea de personalizar instrumentalmente un jingle podría ser engorroso, según Julio Cifuentes.

Anexo 4: Análisis FODA

4.1.1 Fortalezas

- Gerente con estudios en ciencias empresariales y con experiencia en la industria musical debido a la elaboración de proyectos en dicho ámbito, lo que lo ha llevado a ser socio de la Sociedad Chilena de Derechos de Autor (SCD).

- Los productores musicales con quienes trabaja JINGLESTORE son una parte fundamental de la empresa, enfocada en entregar un producto de calidad.
- JINGLESTORE ofrece un servicio diferenciado, dado que en el mercado no existe una propuesta similar. La idea se basa en un buscador central (ejemplo: “Google”) en donde el usuario con solo poner el producto que comercializa, encontrará distintas alternativas de jingles para su comercial. Asimismo, las fotos y títulos de cada jingle son de gran importancia, pues ayudarán al usuario en su búsqueda a dar con el sentimiento que desea transmitir a su público objetivo.
- Tal como se expuso en el punto tres, la calidad es uno de los pilares fundamentales de la agencia, de modo que el control en ese ámbito es riguroso.

4.1.2 Oportunidades

- Las e-commerce forman parte de una de las industrias con mayor crecimiento del futuro. Superando a la mayoría de los sectores de ventas al por menor, los clientes se acostumbran a comprar cada vez más de forma online en vez de hacerlo personalmente. Compañías como e-Bay y Amazon.com ya están sumamente involucradas en esta industria, con un ingreso industrial estimado del 11,4% en 2012. De todas formas, un 75% del mercado está conformado por pequeñas compañías. De acuerdo a un cálculo de Forrester Research, en 2013 el total de ventas al por menor

hechas online aumentarán un 8%, una cifra que puede parecer pequeña pero demuestra el potencial de crecimiento. Los sistemas de pagos por Internet como PayPal han continuado mejorando la seguridad y facilidad de las transacciones, y eso ayudará al crecimiento de esta industria.

- Hoy en día, la tecnología nos permite tener acceso a instrumentos digitales idénticos a los reales, de modo que en muchos casos ya no es necesario contratar a músicos de sesión para que realicen el trabajo. Un productor musical bien equipado puede realizar jingles solo, disminuyendo así costos de “interpretación”.
- Actualmente, existen agencias proveedoras de música, ya sea para publicidad comercial, cine, televisión, etc. Sin embargo, hay poca especialización, pues ofrecen de todo. JINGLESTORE en cambio, se enfocará exclusivamente en jingles para comerciales.
- Según el estudio de mercado realizado, la principal dificultad que encuentran los profesionales de marketing con sus proveedores, es que el jingle no cumple con sus expectativas.
- Según el estudio de mercado hecho, el 60% de los mercadólogos está dispuesto a pagar un precio mayor, respecto el precio mínimo de venta que maneja la empresa.

4.1.3 Debilidades

- Se prevé que los principales clientes de JINGLESTORE se encontrarán ubicados en la ciudad Santiago, lugar donde se concentran app. 270

agencias de publicidad (público objetivo). Por ello se habla de un mercado limitado, dado que no es de consumo masivo. Más adelante se hará mención de esto con mayor profundidad, respecto a la estrategia de enfoque por diferenciación.

- JINGLESTORE es una marca nueva en la industria, iniciada en febrero de 2014, perteneciente al holding MC GREEN.
- De acuerdo a la investigación realizada, en algunos casos la industria ofrece un precio de venta inferior al precio mínimo de venta que posee JINGLESTORE. Sin embargo, en aquellos casos la calidad - precio es directamente proporcional, de manera que podemos aseverar que el mercado se está abasteciendo en muchos casos de un producto con calidad regular.
- Como se explicaba en el punto uno, se estima que los principales clientes de la empresa estarán ubicados en la ciudad de Santiago, lo cual hace que los costos por transporte sean uno de los más gravitantes en el EE.RR.

4.1.4 Amenazas

- El mundo entero, desde 2008 a la fecha, se ha visto envuelto en una crisis económica, denominada Gran Recesión y originada en Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis se encuentra la desregulación económica, los altos precios de las materias primas debido a una elevada inflación planetaria, la sobrevalorización del producto, crisis alimentaria mundial y energética, y la amenaza de una recesión en todo el

mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

- Existen agencias con prestigio en el mercado, lo cual las hace unas fuertes competidoras.

Anexo 5: Ventajas Competitivas

La empresa utilizará los siguientes mecanismos de aislamiento:

- **Identificación:** Las empresas que tienen, en poco tiempo, grandes éxitos comerciales y competitivos suelen ser muy visibles y, en consecuencia, suelen atraer poderosamente la atracción. Por ello, una primera regla para proteger la ventaja competitiva de la imitación es tratando de no hacer notar demasiado el éxito.
- **Incentivo:** La imitación de las ventajas competitivas de una empresa con éxito sólo tiene sentido si le confiere a la empresa imitadora la posibilidad de alcanzar un éxito similar. En consecuencia, una manera de proteger la ventaja competitiva consiste en reducir las expectativas de obtención de dicho incentivo. Para ello, se recurrirán a dos acciones:
 - Emitir señales que adviertan las medidas de represalia frente a los posibles imitadores: para lograr esto se pueden enviar señales sobre las consecuencias en que pueden incurrir los competidores si intentan hacer lo mismo. Esto se puede hacer mediante entrevistas en medios de comunicación, etc.

- Anticiparse a las acciones de estos últimos: Esto se alcanza ampliando la gama de productos que se ofrecen en el mercado y/o atendiendo a segmentos de clientes descuidados.
- Diagnóstico: La empresa que pretende imitar querrá identificar cuáles son realmente las ventajas competitivas que posee la empresa de éxito. En este sentido se da un fenómeno conocido como “ambigüedad causal”, por el cual se genera una incertidumbre en relación con las causas que permiten explicar las fuentes reales, que se esconden detrás de la ventaja competitiva de la empresa.
- Adquisición: Proceso de imitación en sí mismo, es decir, el proceso de adquisición de las fuentes de ventajas competitivas que posee la empresa de éxito. Este proceso puede desarrollarse a través de dos grandes vías: comprándolas o creándolas.

Anexo 6: Formas de Pago

Los clientes podrán adquirir sus planes a través del botón de pago de “TRANSBANK”, utilizando específicamente el servicio “WEBPAY PLUS”, en donde podrán pagar con Tarjetas de Crédito (Visa, Mastercard, American Express, Magna y Dinner Club International) o Redcompra.

Importante: En el caso del plan personal, específicamente aquellos códigos de venta que posean la cláusula “jingle a la medida”, el cliente deberá pagar un pie

inicial del 30% del precio total del código adquirido, a través de los medios de pago con que dispone “Jinglestore”. Una vez depositado este valor, se da inicio a la producción del material solicitado, que luego de terminado el cliente deberá pagar el saldo restante (70%). Una vez pagado el 100% del jingle se hace entrega al cliente.

Anexo 7: Estándares de Calidad

- Indicadores de cumplimiento:

Tabla 7.1

CUMPLIMIENTO HORA DE ENTREGA						
Lote	Entrada Pedido	Salida Pedido	Días	Horas	Límite Entrega	Estado
EJEMPLO	19-03-2014 11:46	21-03-2014 10:40	1,95	46,90	48,00	CUMPLE

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores de evaluación:
- Cumplimiento Objetivos de Negocio

Ejemplo: Marketing

Tabla 7.2

CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE MARKETING MENSUAL				
Criterio	Mes	Meta	Real	ESTADO
Peso CL	EJEMPLO	\$ 4.292.500	\$ 5.000.000	CUMPLE
Q Jingles	EJEMPLO	5	8	CUMPLE
Rentabilidad	EJEMPLO	20%	30%	CUMPLE

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo: Operaciones

Tabla 7.3

CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE OPERACIONES MENSUAL				
Criterio	Mes	Meta	Real	ESTADO
Producción	EJEMPLO	5	7	CUMPLE
Stock web	EJEMPLO	80%	90%	CUMPLE
Satisfacción Cliente	EJEMPLO	80%	90%	CUMPLE
Horas de Entrega	EJEMPLO	48	24	CUMPLE

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo Finanzas

Tabla 7.4

CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE FINANZAS				
Criterio	Mes	Meta	Real	ESTADO
Rentabilidad	EJEMPLO	18%	20%	CUMPLE

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo Estrategia

Tabla 7.5

CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE ESTRATEGIA MENSUAL				
Criterio	Plazo	Meta	Real	ESTADO
Posicionamiento	5 años	5	3	CUMPLE
Rentabilidad	5 años	30%	35%	CUMPLE
Satisfacción Cliente	5 años	80%	90%	CUMPLE

Fuente: elaboración propia.

- **Indicadores de Gestión**

- Estado de Resultados

Tabla 7.6

ESTADO DE RESULTADOS		
Escenario Moderado	Año 0	Año 1
VENTAS		\$ 30.906.000
CV		-\$ 8.759.849
Producción Jingles		-\$ 6.181.200
Intérprete Extra		-2.000.000
Luz		-\$ 144.662
Agua		-\$ 144.662
Internet y Celular (Gte Gral y Secretaria)		-\$ 289.325
CF		0
GAyV		-\$ 13.772.500
Salario Gte Gral		-\$ 6.000.000
Salario Secretaria		\$ 0
Pago Operador de Sistemas		-\$ 720.000

Pago Contador		- \$ 360.000
Impto a la renta		- \$ 100.000
Balance General		- \$ 100.000
Pago Encargado Asun. Legales		- \$ 600.000
Marketing		- \$ 1.092.500
Transporte y Viático Gte Gral		- \$ 4.800.000
Depreciación		- 262.500
UAI		\$ 8.111.151
Impuesto a la Renta	20%	- \$ 1.622.230
UDI		\$ 6.488.920
Depreciación		\$ 262.500
Inv In		
I+D Idea	- \$ 1.300.000	
Diseño y Montaje Web	- \$ 200.000	
Dominio ".cl"	- \$ 9.950	
Producción inicial 50 Jingles	- \$ 1.700.000	
Notebook Gte Gral	- \$ 400.000	
Video Coporativo	- \$ 100.000	
Celular Gte Gral	- \$ 125.000	
Aspectos Legales	- \$ 320.000	
Registro de Marca	- \$ 52.793	
Fotos	- \$ 50.000	
FLUJO DE CAJA NETO	- \$ 4.257.743	\$ 6.751.420

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8: Manual de funciones

8.1.1 Director General

- Descripción del puesto: Persona investida de máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la agencia.

- Misión u objetivos del puesto: Desarrollar un Organismo eficiente, que permita ser autosuficiente y brindar un servicio de calidad a clientes.
- A qué área pertenece o de quién depende: El Director General depende del Directorio de la empresa.
- Responsabilidades o acciones esperadas
 - Designar todas las posiciones gerenciales.
 - Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
 - Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
 - Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

8.1.2 Secretaria

- Descripción del puesto: responsable de ejecutar labores secretariales.
- Misión u objetivos del puesto: gestionar el tiempo del directivo con el que colabora, para que éste no deba preocuparse más que en la toma de decisiones que beneficien el progreso de la compañía.
- A qué área pertenece o de quién depende: Director General
- Responsabilidades o acciones esperadas:
 - Conocimientos en protocolo institucional y empresarial.

- Tener conocimiento del manejo de maquinaria de oficina, desde calculadoras hasta fotocopiadoras, pasando por ordenadores personales y los programas informáticos que conllevan.
- Cálculos elementales.
- Poseer conocimiento de los departamentos de las Administraciones Públicas con los que esté más relacionada la empresa.

8.1.3 Productor Musical

- Descripción del puesto: Persona a cargo de toda la creación y producción musical de la agencia.
- Misión u objetivos del puesto: Realizar un trabajo de excelencia, tanto en los plazos en entrega como en la creación de jingles de calidad y “oreja”⁵¹.
- A qué área pertenece o de quién depende: El productor musical depende directamente del Director General de “Jinglestore”.
- Responsabilidades o acciones esperadas: El Productor musical es responsable de la organización de todo cuanto involucre creación, grabación, mezcla, producción, post-producción, masterización y coordinación con músicos, en aquellos que fuese necesario.

8.1.4 Sales Manager

- Descripción del puesto: Persona encargada de las ventas de la empresa.
- Misión u objetivos del puesto: Desarrollar y gestionar nuevos mercados.

⁵¹ Oreja: modismo musical que hace referencia a una melodía atractiva y fácil de recordar.

- A qué área pertenece o de quién depende: Pertenece al área comercial y depende directamente del Director General.
- Responsabilidades o acciones esperadas:
 - Preparar y presentar el material necesario para la propuesta de “Jinglestore” a potenciales clientes, resaltando sus bondades y ventajas.
 - El Sales Manager es responsable de la organización de todo cuanto involucre clientes.

8.1.5 Encargado Asuntos Legales

- Descripción del puesto: Cargo responsable de los aspectos legales de la compañía.
- Misión u objetivos del puesto: coordinar las acciones jurídicas de la firma y brindar soporte legal a las demás divisiones de la organización.
- A qué área pertenece o de quién depende: esta persona depende directamente del Director General.
- Responsabilidades o acciones esperadas: entregar un servicio de asesoramiento jurídico que ayude a resolver los conflictos legales que puedan ir surgiendo, no sólo con trabajadores sino también con clientes, proveedores o Administraciones Públicas.

8.1.6 Operador de Sistema

- Descripción del puesto: Profesional a cargo del soporte técnico de la empresa.

- Misión u objetivos del puesto: Aplicar procedimientos de administración y configuración del software y hardware del sistema informático, así como solucionar las incidencias que se puedan producir en el normal funcionamiento del mismo y monitorizar sus rendimientos y consumos, siguiendo especificaciones recibidas.
- A qué área pertenece o de quién depende: del Director General.
- Responsabilidades o acciones esperadas:
 - Mantener todo el sistema informático en óptimas condiciones, de manera que el usuario no tenga problemas para operar en la web.

8.1.7 Contador

- Descripción del puesto: aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la compañía.
- Misión u objetivos del puesto: producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones.
- A qué área pertenece o de quién depende: del Director General.
- Responsabilidades o acciones esperadas:
 - Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.
 - Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.

- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.

Anexo 9: Estrategias de motivación y desarrollo del personal

- Motivación por Diversión y Entretenimiento: estrategia comprobada en Facebook y Google, empresas que poseen en sus instalaciones gimnasios, toboganes, sillas inflables, patinetas, cafetería gratis, además de la permanente realización de concursos.
- Motivación de Incentivos al Rendimiento: las personas normalmente cuentan con una mentalidad individualista y subconscientemente ubican por encima de los deseos de los demás, sus propios deseos. La idea es motivar a las personas a que hagan algo por la empresa, logrando de paso muchos beneficios para ellos mismos.
- Motivación por Resultados: otro aspecto a considerar, es tener en cuenta los resultados obtenidos. No las metas. No los objetivos. No los propósitos... LOS RESULTADOS. Es mucho más fácil conquistar el éxito, si se tiene claro el resultado que se obtendrá de llevar a cabo los pasos necesarios en el presente.
- Motivación de Instrucciones: cuando se entregan instrucciones específicas sobre lo que se debe hacer, difícilmente habrá desmotivación. Cada paso que se da, es un “checkmark” o “tick” de chequeo en la lista de labores. Cada tarea es un avance y para terminar, sólo se debe continuar.

- Motivación Por Plazos Y Fechas de Vencimiento: las fechas de vencimiento y los plazos límite mueven a las personas a actuar rápidamente y con urgencia o bajo presión. Es natural que las personas dejen las cosas para último momento, pero si hay fecha límite, las cosas se hacen si o si.
- Motivación A Través De Consecuencias: no se trata de amenazar a nadie, pues cuando se amenaza a alguien, usualmente esa persona se vuelve en contra tuya, rápidamente. Pero si se quiere motivar a la gente, lo que se debe hacer es, lograr que comprendan las consecuencias negativas de no actuar.

Anexo 10: Análisis de Costos

Tabla 10.1

ANÁLISIS DE COSTOS						
COSTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CV		-\$ 9.726.500	-\$ 10.499.150	-\$ 11.349.065	-\$ 12.283.972	-\$ 13.312.369
Producción Jingles		-\$ 7.726.500	-\$ 8.499.150	-\$ 9.349.065	-\$ 10.283.972	-\$ 11.312.369
Intérprete Extra		-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000
CF		-\$ 578.649	-\$ 1.447.202	-\$ 1.447.782	-\$ 1.450.678	-\$ 1.453.579
Luz		-\$ 144.662	-\$ 144.952	-\$ 145.242	-\$ 145.532	-\$ 145.823
Agua		-\$ 144.662	-\$ 144.952	-\$ 145.242	-\$ 145.532	-\$ 145.823
Internet y Celular (Gte Gral y Secretaria)		-\$ 289.325	-\$ 1.157.299	-\$ 1.157.299	-\$ 1.159.614	-\$ 1.161.933
TOTAL		-\$ 10.305.149	-\$ 11.946.352	-\$ 12.796.847	-\$ 13.734.649	-\$ 14.765.948

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11: Proyección de flujo de caja

Tabla 10.2

PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA						
Escenario Moderado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 30.906.000	\$ 33.996.600	\$ 37.396.260	\$ 41.135.886	\$ 45.249.475
CV		-\$ 9.726.500	-\$ 10.499.150	-\$ 11.349.065	-\$ 12.283.972	-\$ 13.312.369
Producción Jingles		-\$ 7.726.500	-\$ 8.499.150	-\$ 9.349.065	-\$ 10.283.972	-\$ 11.312.369
Intérprete Extra		-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-2.000.000
CF		-\$ 578.649	-\$ 1.447.202	-\$ 1.447.782	-\$ 1.450.678	-\$ 1.453.579
Luz		-\$ 144.662	-\$ 144.952	-\$ 145.242	-\$ 145.532	-\$ 145.823
Agua		-\$ 144.662	-\$ 144.952	-\$ 145.242	-\$ 145.532	-\$ 145.823
Internet y Celular (Gte Gral y Secretaria)		-\$ 289.325	-\$ 1.157.299	-\$ 1.157.299	-\$ 1.159.614	-\$ 1.161.933
GAyV		-\$ 13.772.500	-\$ 14.727.040	-\$ 15.311.685	-\$ 15.518.200	-\$ 15.948.034
Salario Gte Gral		-\$ 6.000.000	-\$ 6.282.540	-\$ 6.578.385	-\$ 6.888.161	-\$ 7.212.524
Salario Secretaria		\$ 0	-\$ 4.800.000	-\$ 4.809.600	-\$ 4.819.219	-\$ 4.828.858
Pago Operador de Sistemas		-\$ 720.000	-\$ 792.000	-\$ 871.200	-\$ 958.320	-\$ 1.054.152
Pago Contador		-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000	-\$ 360.000
Impto a la renta		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Balance General		-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Pago Encargado Asun. Legales		-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000
Marketing		-\$ 1.092.500	-\$ 1.092.500	-\$ 1.292.500	-\$ 1.092.500	-\$ 1.092.500
Transporte y Viático Gte Gral		-\$ 4.800.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000
Depreciación		-262.500	-262.500	-262.500	-262.500	-262.500
UAI		\$ 6.565.851	\$ 7.060.708	\$ 9.025.228	\$ 11.620.537	\$ 14.272.993
Impuesto a la Renta	20%	-\$ 1.313.170	-\$ 1.412.142	-\$ 1.805.046	-\$ 2.324.107	-\$ 2.854.599
UDI		\$ 5.252.680	\$ 5.648.566	\$ 7.220.182	\$ 9.296.429	\$ 11.418.394
Depreciación		\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500	\$ 262.500
Inv In						
I+D Idea		-\$ 1.300.000				
Diseño y Montaje Web		-\$ 200.000				
Dominio ".cl"		-\$ 9.950				
Producción inicial 50 Jingles		-\$ 1.700.000				
Notebook Gte Gral		-\$ 400.000				
Video Coporativo		-\$ 100.000				
Celular Gte Gral		-\$ 125.000				
Aspectos Legales		-\$ 320.000				
Registro de Marca		-\$ 52.793				
Fotos		-\$ 50.000				
FLUJO DE CAJA NETO		-\$ 4.257.743	\$ 5.515.180	\$ 5.911.066	\$ 7.482.682	\$ 9.558.929
Tasa Exigida		12%				
VAN		\$ 23.407.742,04				
TIR		141%				

Fuente: elaboración propia.