

A dark blue vertical bar on the left side of the page. A blue arrow-shaped graphic points to the right from the bar, containing the text 'Año 2024'.

Año 2024

# Propuesta de Plan de Negocios para una Productora Integral de Cantantes

Barros, Lucas Bernardo

[barroslb99@gmail.com](mailto:barroslb99@gmail.com)

TUTOR: MEDINA GALVÁN, MARCELO

A decorative graphic consisting of several thin, curved lines in shades of blue and grey, resembling stylized grass or reeds, located in the bottom left corner of the page.



## Índice

1. Resumen .....	3
2. Introducción.....	4
3. Problema / Oportunidades .....	5
4. Preguntas de Investigación y Objetivos .....	5
4.1. Preguntas de Investigación .....	5
4.2. Objetivo General.....	6
4.3. Objetivos Específicos .....	6
5. Marco Metodológico.....	6
6. Marco Teórico .....	7
6.1 Plan de Negocios.....	7
6.2 Flujo de Fondos .....	8
7. Trabajo de Campo - Análisis de Resultados .....	10
7.1 Estructura Ideológica.....	10
7.2 Estructura Mercadológica.....	11
7.2.1 Relevamiento de la Industria de la Música (estadísticas y estudios) .....	11
7.2.2 Genero .....	12
7.2.3 Regiones .....	13
7.2.4 Actividades Musicales.....	14
7.2.5 Estilo Musical .....	16
7.3 Estudio exploratorio de los potenciales clientes .....	20
7.4 Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva .....	23
7.4.1 Estudio Mercadológico .....	23
7.4.2 Descripción del negocio .....	24
7.5 Estudio descriptivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. ....	25
7.6 Estudio descriptivo FODA. ....	26
7.7 Propuestas de acción FO-FA-DO-DA .....	29
7.8 Estudio de la viabilidad financiera del negocio .....	31
7.8.1 Previsión de Ingresos .....	32
7.8.2 Estimación de Costos .....	34
7.8.3 Inversión en Activo Fijo.....	35



7.8.4 Activo de Trabajo .....	36
7.8.5 Flujo de Fondo .....	37
7.8.6 Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Tasa de Costo de Oportunidad .....	38
8. Conclusiones .....	40
10. Bibliografía .....	41



## 1. Resumen

En un panorama donde la industria cultural, incluyendo la música y el arte, florece en creatividad, pero carece de las herramientas de gestión necesarias, el plan de negocios (Longenecker, 2012) se propone llenar este vacío crucial.

Su objetivo es desarrollar una productora integral de artistas, ofreciendo servicios que van más allá de la creación y promoción tradicional. Esta iniciativa busca proporcionar a los artistas emergentes las herramientas esenciales para administrar sus carreras con éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

A través de un análisis detallado de los ingresos proyectados, los costos estimados y los flujos de fondos, se ha evaluado la viabilidad financiera y operativa del proyecto. El análisis financiero muestra que el proyecto tiene el potencial de generar ingresos significativos a lo largo de los cinco años proyectados, con un crecimiento gradual en la cantidad de artistas atendidos y un ajuste en los precios que refleja las condiciones del mercado. Sin embargo, la principal barrera identificada es la necesidad de una inversión inicial considerable para cubrir costos fijos y variables, incluyendo insumos, comisiones, publicidad, servicios, alquiler y asesorías legales y contables. Estas inversiones son cruciales para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los artistas, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo.

Las entrevistas con artistas emergentes han resaltado la importancia de la confianza, la comunicación y el compromiso en las relaciones con la productora. Estos elementos son esenciales para construir una base sólida de clientes leales y satisfechos.

Desarrollar este plan de negocios (Consejo Elaborador de Normas de Administración, 2019) ha sido una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos en un contexto práctico, permitiendo una comprensión más profunda de los aspectos financieros, operativos y estratégicos necesarios para lanzar y gestionar una productora musical.

**Palabras Claves:** artistas, industria musical, plataformas digitales, gestión empresarial, cultura



## 2. Introducción

La industria cultural, que abarca áreas como la música y el arte, es una fuente inagotable de creatividad y expresión. Sin embargo, en medio de esta vitalidad artística, se ha identificado una carencia significativa de herramientas de gestión empresarial adaptadas a las particularidades de este ámbito. La gestión eficiente de proyectos, la promoción efectiva y el desarrollo de una marca sólida son elementos esenciales que a menudo quedan desatendidos en la trayectoria de los artistas emergentes. En respuesta a esta brecha, surge la necesidad de abordar este vacío de herramientas de gestión en la industria cultural, y es aquí donde adquiere relevancia el presente análisis.

El propósito fundamental de este análisis es identificar y comprender en profundidad las carencias existentes en términos de gestión empresarial dentro del ámbito cultural, específicamente en la industria musical. A través de este análisis, se busca desarrollar un paquete integral que satisfaga esta necesidad latente. Dicho paquete integral se traducirá en un plan estratégico que permita el lanzamiento exitoso de la carrera de diversos artistas, brindándoles las herramientas necesarias para potenciar su talento y creatividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Este plan de trabajo se enfocará en la conceptualización y diseño de una productora integral de artistas, capaz de abarcar desde la grabación y producción de contenido musical hasta la promoción en plataformas digitales y medios tradicionales. Además, contemplará el establecimiento de alianzas estratégicas y el fomento de un enfoque innovador para garantizar que los artistas tengan a su disposición un ecosistema completo de apoyo en su camino hacia el éxito en la industria cultural.

A lo largo de este análisis, se explorarán en detalle los retos, las oportunidades y las soluciones potenciales para llenar el vacío existente en términos de herramientas de gestión empresarial en la industria cultural. Con un enfoque orientado hacia la creación de un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo de los artistas, este plan de trabajo aspira a contribuir de manera significativa al fortalecimiento y enriquecimiento de la escena cultural, proporcionando las bases necesarias para que los talentos emergentes alcancen todo su potencial en una industria dinámica y competitiva.



### **3. Problema / Oportunidades**

En la industria musical actual, los artistas emergentes a menudo carecen de los recursos necesarios para producir música de alta calidad, crear videoclips impactantes y promocionar eficazmente su trabajo en las plataformas digitales y tradicionales, es decir, escasea un plan integral para el desarrollo artístico. Además, la falta de acceso a una infraestructura y experiencia completa puede obstaculizar su capacidad para destacar en un mercado competitivo.

La transición hacia un entorno digital ha creado nuevas oportunidades para la promoción y distribución de música, pero también ha aumentado la necesidad de una gestión profesional en la producción y promoción de artistas. Muchos artistas carecen de habilidades en áreas como la producción de videoclips de calidad, estrategias efectivas de marketing y conexión con las audiencias en línea. Aquí es donde entra en juego la productora de cantantes, ofreciendo una solución integral para abordar estas necesidades y ayudar a los artistas a alcanzar su máximo potencial en un mercado en constante evolución.

### **4. Preguntas de Investigación y Objetivos**

#### **4.1. Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los principales desafíos y necesidades que enfrentan los artistas emergentes en la industria musical?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto de la productora "MusicVerse Productions"?
3. ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera de establecer un estudio de grabación y producción con tecnología de vanguardia para "MusicVerse Productions"?



## 4.2. Objetivo General

El objetivo de este plan de trabajo es desarrollar un plan de negocios integral para "MusicVerse Productions", que guíe sus actividades y decisiones estratégicas, asegurando una base sólida para alcanzar objetivos a largo plazo, satisfacer a los artistas y competir en la industria cultural.

## 4.3. Objetivos Específicos

1. Reconocer desafíos y necesidades de los artistas emergentes a través de entrevistas.
2. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.
3. Determinar la viabilidad económica y financiera de la puesta de un estudio de grabación y producción equipados con tecnología de vanguardia para garantizar la creación de contenido musical y visual de alta calidad.

## 5. Marco Metodológico

Para llevar a cabo este plan de negocios se utiliza el método mixto, ya que el mismo contempla datos tanto cualitativos como cuantitativos. Se necesita tener un enfoque cuantitativo ya que se estudian datos numéricos acerca de los costos, los ingresos proyectados, montos de inversión inicial, cálculos e interpretaciones de ratios, etc.; como así también un enfoque cualitativo para el estudio de las preferencias y necesidades de los artistas, para el estudio de la experiencia de empresas ya en la industria y también para describir y analizar las fuerzas del entorno.

El diseño utilizado es el DIAC (Diseño Anidado Concurrente). Este implica una recolección simultánea de datos tanto cuantitativos como cualitativos para una comprensión holística de la situación o el problema a abordar, pero existe una predominancia del enfoque cualitativo.

Las herramientas utilizadas son las siguientes:

- Análisis exploratorio de potenciales clientes.
- Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva
- Estudio descriptivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
- Estudio descriptivo FODA.



- Estudio de la viabilidad financiera del negocio

## 6. Marco Teórico

### 6.1 Plan de Negocios

Como menciona el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) (2019), en su Resolución Técnica N° 49, sobre “el marco conceptual e informe de un Plan de Negocios”, un plan de negocios debe ser un instrumento de gestión profesional, una hoja de ruta, que refleje lo que es y quiere ser la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. El mismo debe ser un documento que sirva de base para la toma de decisiones, según el tipo de usuario que lo requiera, como ser: empresarios, emprendedores, inversores, acreedores, entre otros.

Según el CENADMIN, este tipo de documentos debe contar con los siguientes elementos para su desarrollo: Resumen Ejecutivo; Descripción del Negocio; Producto o Servicio; Descripción del Sector; Estrategias de comercialización; Gestión y Personal.; Protección Normativa; Plan de Puesta en Marcha.; Análisis de Riesgo; Plan económico financiero; Información Adicional. La información brindada debe cumplir con los lineamientos de la RT 16, Sección 3, es decir, que la misma debe ser confiable, pertinente, sistemática, comparable y comprensible.

Según Longenecker (2012) un Plan de Negocios se define como un documento fundamental que desempeña el papel de definir los cimientos de un negocio y exponer la manera en la que se concretará su concepto, es decir, cómo se abordará un problema específico. Longenecker subraya la importancia de comprender que la redacción de un Plan de Negocios no se limita únicamente a persuadir a terceros, sino que también cumple el propósito de convencer al propio emprendedor de que su idea constituye una oportunidad de inversión sólida y coherente con sus objetivos personales. Por tanto, es crucial evaluar si la empresa se ajusta a las aspiraciones personales, ya que esto incidirá en las probabilidades de éxito y la satisfacción del emprendedor en el desarrollo de su empresa.

El autor propone que, para el emprendedor, el Plan de Negocios persigue los siguientes objetivos centrales:



- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿por qué existe tal oportunidad?
- Delinear el enfoque que el emprendedor planea utilizar para aprovechar tal oportunidad.
- Reconocer los factores que determinarán si la iniciativa de emprendimiento será exitosa.

En definitiva, el Plan de Negocios representa una herramienta crucial para esbozar metas, estrategias y establecer relaciones con inversores y otras partes interesadas, con el objetivo de potenciar el éxito de la empresa.

## 6.2 Flujo de Fondos

El flujo de fondos es un registro detallado de todas las entradas y salidas de efectivo que ocurren durante un periodo determinado. Este informe permite a los gestores de una empresa evaluar la liquidez, la solvencia y la viabilidad financiera de un proyecto. Su principal objetivo es asegurar que la empresa tenga suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo (Gitman & Zutter, 2012).

### Componentes del Flujo de Fondos

El flujo de fondos se divide en tres actividades principales:

1. **Actividades Operativas:** Incluyen todos los ingresos y gastos relacionados con las operaciones principales del negocio. Esto abarca ventas, costos de bienes vendidos, gastos operativos, impuestos, y cualquier otro ingreso o gasto recurrente. Este segmento refleja la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de sus operaciones normales (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2013).
2. **Actividades de Inversión:** Involucran la compra y venta de activos a largo plazo y otras inversiones. Esto puede incluir la adquisición de maquinaria, equipo, propiedades, o inversiones en otros negocios. Las actividades de inversión muestran cómo la empresa utiliza su efectivo para mantener y expandir su capacidad productiva (Brealey, Myers, & Allen, 2014).
3. **Actividades de Financiamiento:** Comprenden todas las transacciones relacionadas con el financiamiento de la empresa. Esto incluye la emisión de acciones, la obtención



de préstamos, el pago de dividendos y la amortización de deudas. Las actividades de financiamiento indican cómo la empresa obtiene capital y cómo reembolsa a sus acreedores y accionistas (Damodaran, 2012).

El flujo de fondos es esencial para la gestión financiera por varias razones:

- **Planificación y Control Financiero:** Permite a la empresa planificar sus necesidades de efectivo y asegurarse de que tiene suficientes fondos para sus operaciones diarias, inversiones futuras y obligaciones de deuda (Brigham & Ehrhardt, 2014).
- **Evaluación de la Solvencia:** Ayuda a determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo que es crucial para mantener la confianza de los acreedores y accionistas (Higgins, 2012).
- **Decisiones de Inversión:** Proporciona información crítica para evaluar la viabilidad y el retorno de posibles inversiones (Ross et al., 2013).
- **Análisis de la Rentabilidad y Liquidez:** Facilita el análisis de la rentabilidad operativa y la liquidez de la empresa, ayudando a identificar áreas donde se pueden mejorar las operaciones financieras (Gitman & Zutter, 2012).

### Proceso de Elaboración del Flujo de Fondos

Para elaborar un flujo de fondos, se siguen generalmente los siguientes pasos:

1. **Identificación de las Entradas y Salidas de Efectivo:** Listar todas las fuentes de ingresos y todos los gastos previstos para el periodo analizado.
2. **Clasificación de las Actividades:** Categorizar cada entrada y salida de efectivo bajo actividades operativas, de inversión o de financiamiento.
3. **Cálculo del Flujo de Caja Neto:** Restar las salidas de efectivo de las entradas de efectivo para obtener el flujo de caja neto para cada categoría y el flujo de caja total.
4. **Análisis de Resultados:** Evaluar los resultados para identificar tendencias, problemas potenciales y áreas de mejora en la gestión del efectivo (Brigham & Ehrhardt, 2014).



## 7. Trabajo de Campo - Análisis de Resultados

### 7.1 Estructura Ideológica

La estructura ideológica de la productora musical es un componente fundamental que guía todas sus operaciones y relaciones. Se basa en principios claros que buscan impulsar el crecimiento de artistas mediante servicios de producción y promoción de alta calidad, con el objetivo de ser reconocidos como una de las principales productoras de talento musical a nivel nacional. Los pilares sobre los que se sustenta esta estructura incluyen el compromiso con la excelencia artística y la producción de contenido visual de alta calidad, actuando siempre con honestidad, ética y transparencia.

Fomenta la colaboración entre artistas, equipos y socios, promoviendo el crecimiento colectivo y la innovación mediante la adopción de nuevas tecnologías y enfoques en la producción y promoción musical. Además, la productora se dedica a contribuir positivamente a la comunidad y la sociedad a través de iniciativas y proyectos sociales relacionados con la música, operando de manera sostenible y considerando el impacto ambiental y social en todas sus decisiones empresariales.

Esta estructura ideológica no solo define la identidad de la productora, sino también su forma de operar y sus objetivos a largo plazo, proporcionando un marco sólido para todas sus actividades y relaciones.

- **Misión:** Impulsar el crecimiento de artistas musicales mediante servicios de producción y promoción de alta calidad.
- **Visión:** Ser reconocidos como una de las principales productoras de talento musical a nivel nacional.
- **Valores:**
  - ✓ **Excelencia Creativa:** Compromiso con la excelencia artística y la producción de música y contenido visual de la más alta calidad
  - ✓ **Integridad:** Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas las relaciones comerciales y decisiones.



- ✓ **Colaboración:** Fomentar la colaboración entre artistas, equipos y socios para impulsar el crecimiento colectivo.
- ✓ **Innovación:** Estar abierto a la exploración de nuevas tecnologías y enfoques para la producción y promoción musical.
- ✓ **Compromiso Social:** Contribuir positivamente a la comunidad y la sociedad a través de iniciativas y proyectos sociales relacionados con la música.
- ✓ **Sostenibilidad:** Operar de manera sostenible, considerando el impacto ambiental y social en todas las decisiones empresariales.

## 7.2 Estructura Mercadológica

### 7.2.1 Relevamiento de la Industria de la Música (estadísticas y estudios)

En una Encuesta 2021 se obtuvieron respuestas de parte de 5.427 personas músicas, la mayoría inscriptas en el Registro Único Nacional de Músicos (RUNM) creado por el INAMU (Instituto Nacional de la Música, un ente público no estatal que tiene por objetivo el fomento, apoyo, preservación y difusión de la actividad musical en general y la nacional en particular. Fue creado por la Ley N° 26.801).

#### Imagen N°1

*Encuesta a personas músicas INAMU 2021*





Fuente:

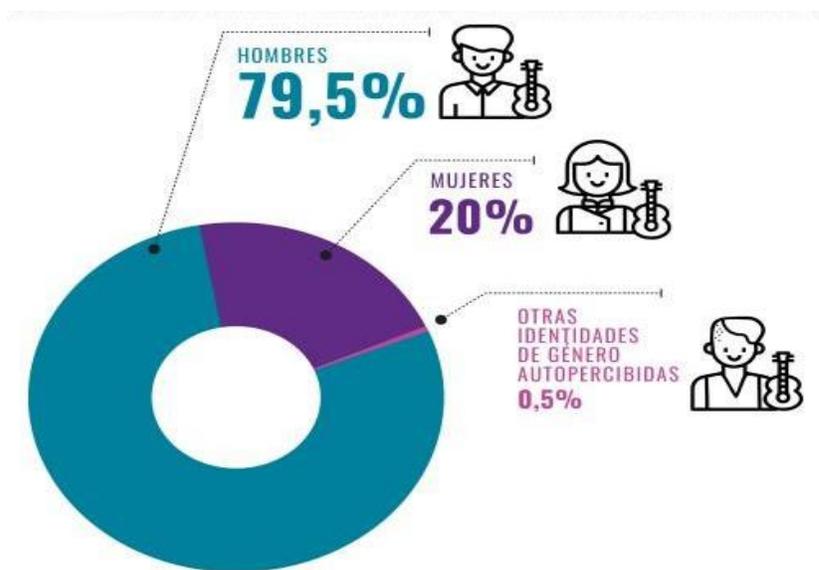
<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

### 7.2.2 Genero

Entre las personas respondientes a la Encuesta 2021 se registra una acentuada mayoría masculina que alcanza a las tres cuartas partes del total (75%) lo que refleja la composición del Registro (RUNM)<sup>1</sup> aunque con un sesgo favorable al género femenino ya que, en éste la proporción de mujeres músicas a cargo de proyecto actualmente inscriptas es del 20% y en la muestra alcanza al 24%. En el cuestionario se dio lugar al registro de otros géneros autopercebidos pero sólo un 1% de los respondientes optó por esta alternativa. Sin embargo, en el RUNM a la fecha de corte de la Encuesta el porcentaje de personas músicas con otras identidades de género autopercebidas es aún inferior (en adelante OIGA es de 0,5%). Cabe señalar que, pese a lo reducido del número, su crecimiento ha sido sostenido e implica su duplicación desde el inicio del registro.

### Imagen N°2

Personas Inscriptas en el INAMU



1. Fuente RUNM INAMU corte 6-05-2021.



Fuente:

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

### 7.2.3 Regiones

La mitad de los músicos que respondieron a la Encuesta 2021 residen en la región Metropolitana, la cual, desagregada en sus dos jurisdicciones, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la Provincia de Buenos Aires reúnen respectivamente un 19 y un 31% del total de la muestra. La región Centro es la segunda en magnitud de participantes con un 19% del total. Dentro de esta región, Córdoba aporta un 9%, Santa Fe un 8% y Entre Ríos sólo el 2%. Las regiones Noroeste (NOA), Nuevo Cuyo y Patagónica comparten cantidades de participantes muy similares: 9% la primera y 8% cada una de las restantes. Finalmente, la región Noreste (NEA) es la que presenta una menor cantidad de respondientes con sólo el 7%. En ésta última la mayoría masculina se acentúa algo más que en el resto de las regiones.

### Imagen N°3

Regiones de los Respondientes





**Fuente:**

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

#### **7.2.4 Actividades Musicales**

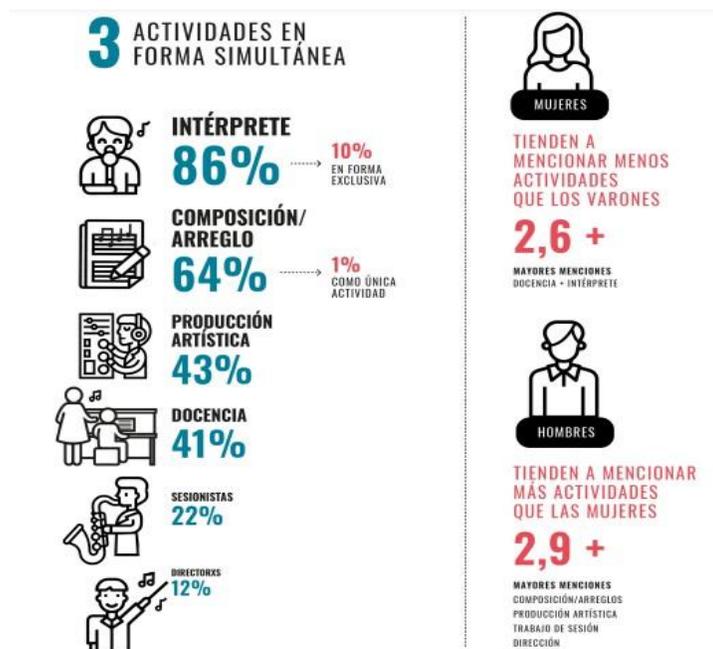
Se preguntó acerca de las actividades que los identifican dentro de la música. Podían responder sobre un listado de alternativas en forma múltiple y, en promedio, cada uno de los respondientes declararon realizar casi 3 actividades en forma simultánea. Así es que la actividad señalada en mayor proporción es la de intérprete con un 86% de menciones, aunque solo en un 10% de los casos se la menciona en forma exclusiva. Le sigue composición /arreglos con un 64%. En este caso sólo el 1% lo hace como única actividad. Casi en un mismo nivel les siguen la producción artística y la docencia -con 43 y 41% respectivamente. Como sesionista se categorizan 22% y como directores un 12%.

Los músicos varones tienden a mencionar más actividades que las mujeres, en promedio 2,9 a 2,6. Entre los varones la composición/arreglos, la producción artística, el trabajo de sesión y la dirección se mencionan significativamente más, aunque la diferencia más pronunciada se produce en el primer caso (68 a 49% en las mujeres). Entre las mujeres, la docencia adquiere una importancia mucho más pronunciada que entre los músicos varones y, aunque en forma algo menor, también ocurre otro tanto con la actividad de intérprete.



## Imagen N°4

Actividades realizadas por los respondientes



Fuente:

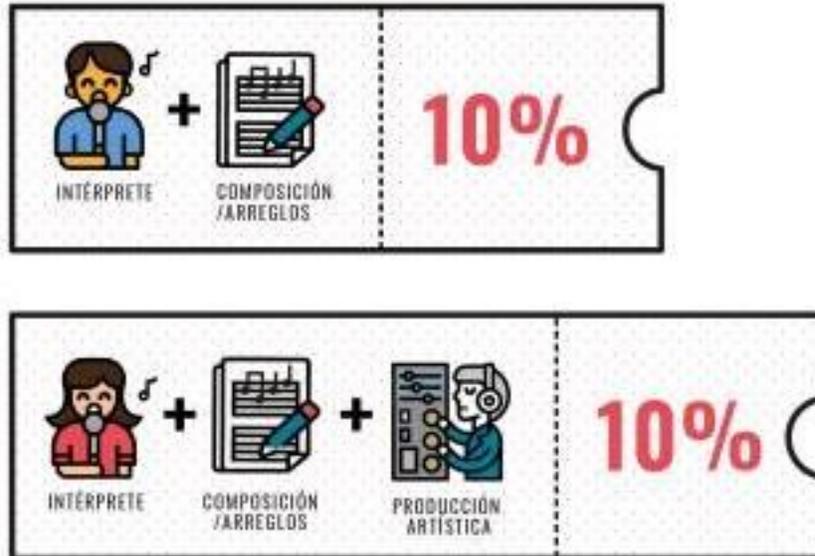
<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

También conviene analizar las combinaciones de las actividades ya que las menciones exclusivas son escasas y en cambio las menciones combinadas constituyen lo más frecuente. Dos combinaciones con la función de intérprete como eje son las más frecuentadas: intérprete + composición/arreglos e intérprete + composición/arreglos + producción artística, ambas con un 10% de menciones.



### Imagen N°5

*Mayor combinación de actividades*



**Fuente:**

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

#### **7.2.5 Estilo Musical**

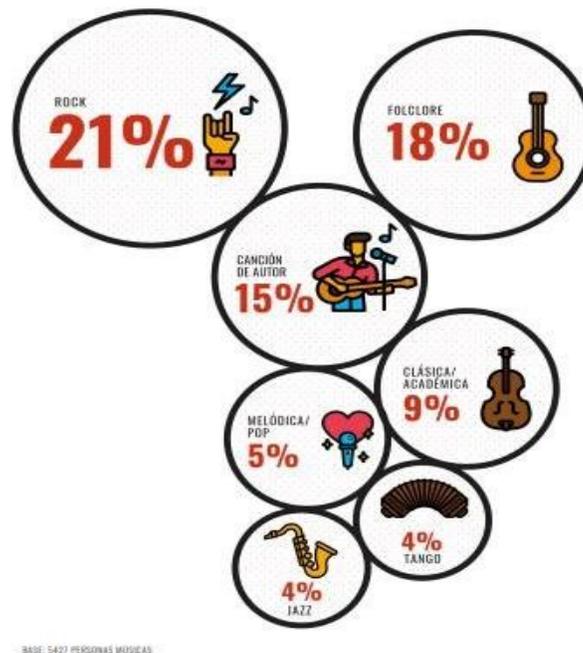
Se interrogó también en forma abierta sobre el estilo musical en el que se referencian. Las respuestas se desplegaron en una amplia gama de alternativas. Sin embargo, algunos estilos se destacan entre los respondientes: un 21% se ubica en el rock, constituyendo entonces el género con mayor número de representantes en nuestra muestra. El folclore nacional y latinoamericano alcanza el segundo lugar muy próximo con el 18% de cultores. A poca distancia asimismo se ubican los que se identifican con la canción de autor como estilo con un 15% de menciones. Detrás de estos tres géneros más destacados, se encolumnan con menores diferencias entre sí, un listado nutrido: clásica/académica (9%), melódica/pop (5%), tango (4%), y jazz (4%). Con frecuencias inferiores el listado se prolonga en la multiplicidad de



otros estilos (ver cuadros en el anexo estadístico). Cabe señalar que la distribución de los siete géneros musicales con mayores porcentajes de la muestra coincide con la distribución de esos estilos en el RUNM.

### Imagen N°6

*Géneros musicales destacados entre respondientes*



**Fuente:**

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

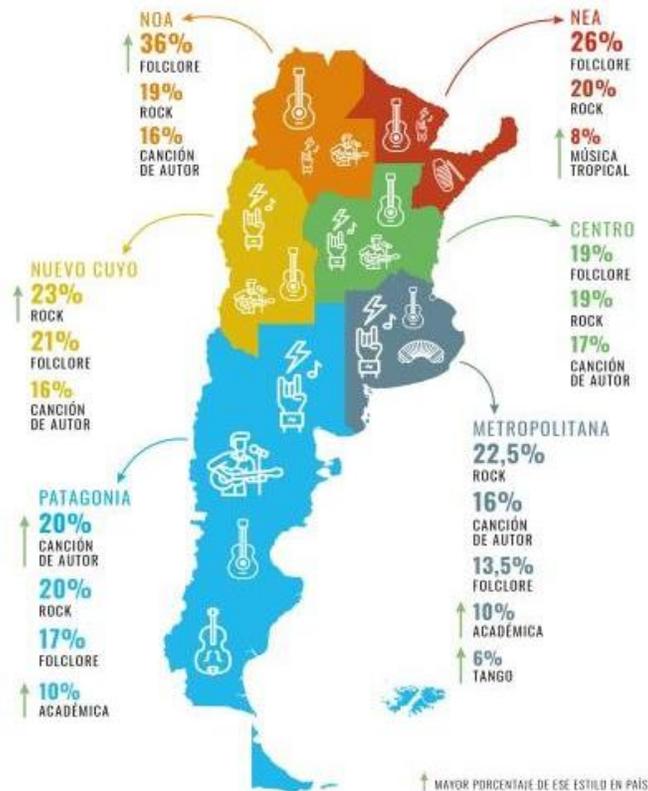
Las regiones también anclan fuertemente en el desarrollo de los estilos. El rock se acentúa en las regiones Metropolitana y Nuevo Cuyo pero con escasas diferencias en general. El folclore sí muestra diferencias muy marcadas: lógicamente alcanza sus magnitudes superiores en las dos regiones del norte del país -36% en el NOA y 26% en el NEA- y sus valores inferiores en la Metropolitana -13%. En la región Patagónica el género que prevalece es la canción de autor, alcanzando al 20% de los respondientes. Dos estilos se concentran geográficamente: el tango



en la región Metropolitana -6%- y la música tropical en la región NEA -8%- , magnitudes reducidas, pero extremadamente diferentes a las del resto de las regiones.

### Imagen N°7

Estilos por región



Fuente:

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

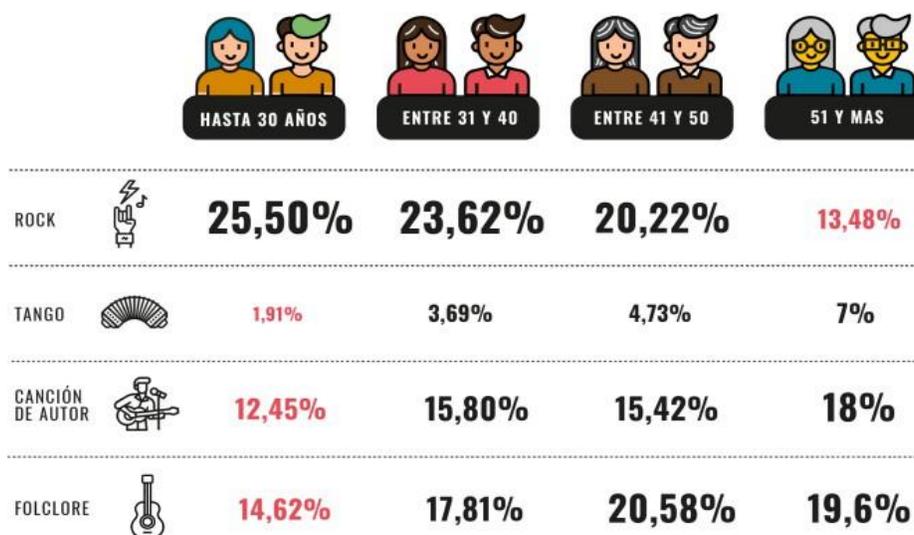
Las edades asimismo sesgan las adopciones de los estilos musicales: el rock presenta un marcado declive desde los que tienen hasta 30 años -25%- al tramo etario superior - 13%. Lo inverso ocurre con el tango -de 2 a 7% en ambos extremos- y, con menor intensidad en la



canción de autor –de 12 a 18%. En el caso del folclore el sesgo es similar aunque se ameseta en los dos tramos superiores.

### Imagen N°8

*Edades según género musical*



Fuente:

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

Entre los proyectos de carácter solista los porcentajes mayoritarios los encontramos en canción de autor –con un 28% del segmento- y el folclore con otro 21%. En el caso de los proyectos colectivos –bandas o agrupaciones- los principales estilos musicales resultan ser el rock y el folclore con el 31 y el 18% respectivamente.



## Imagen N°9

*Proyectos de los respondientes*



Fuente:

<https://www.inamu.musica.ar/pdf/Observatorio/Segundo%20Informe%20Observatorio%20INAMU.pdf>

### 7.3 Estudio exploratorio de los potenciales clientes

La siguiente sección presenta los resultados obtenidos a partir de entrevistas realizadas a artistas emergentes en el marco de este estudio. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el objetivo de explorar las necesidades, desafíos y expectativas de los artistas en el contexto de la industria musical actual. Los resultados de estas entrevistas ofrecen una visión valiosa y perspicaz sobre las necesidades y aspiraciones de los artistas emergentes, así como también informan las recomendaciones y acciones propuestas para mejorar el apoyo y las oportunidades disponibles para ellos en el ámbito musical.

**Visión artística y mensaje:** Las respuestas reflejan la diversidad de enfoques artísticos entre los artistas. Mientras que algunos desean transmitir mensajes de superación o motivación, otros buscan conectar emocionalmente con su audiencia y reflejar sus propias experiencias personales.

**Desafíos actuales:** La gestión económica y la autogestión son los principales desafíos mencionados, lo que destaca la necesidad de apoyo financiero y administrativo para los



artistas emergentes. La segmentación del mercado y la distribución también surgen como desafíos importantes.

**Valoración al colaborar con una productora:** Los artistas valoran la honestidad, la calidad del trabajo y la capacidad de llevar una idea al máximo nivel. La colaboración con una productora se ve como una oportunidad para mejorar la calidad de la producción musical y alcanzar un nivel más alto de competitividad.

**Gestión en redes sociales y plataformas digitales:** Se reconoce la importancia de las redes sociales como un canal crucial para llegar a la audiencia, aunque algunos artistas admiten que aún tienen áreas de mejora en este aspecto.

**Servicios esperados de una productora integral:** Los artistas esperan servicios que abarquen desde la grabación y producción musical hasta la promoción y distribución, así como asesoramiento y apoyo en cuestiones legales y administrativas.

**Metas a corto y largo plazo:** Las metas incluyen posicionarse en el mercado local y nacional, colaborar con artistas reconocidos, lanzar música y realizar giras. Los artistas planean alcanzar estas metas mediante una combinación de trabajo duro, promoción y colaboración estratégica.

**Experiencias previas con productoras:** Aunque algunos artistas tienen experiencia previa con productoras o managers, otros aún no han tenido oportunidad de trabajar con una. Sin embargo, todos destacan la importancia de la confianza, la comunicación y la compatibilidad en las relaciones profesionales.

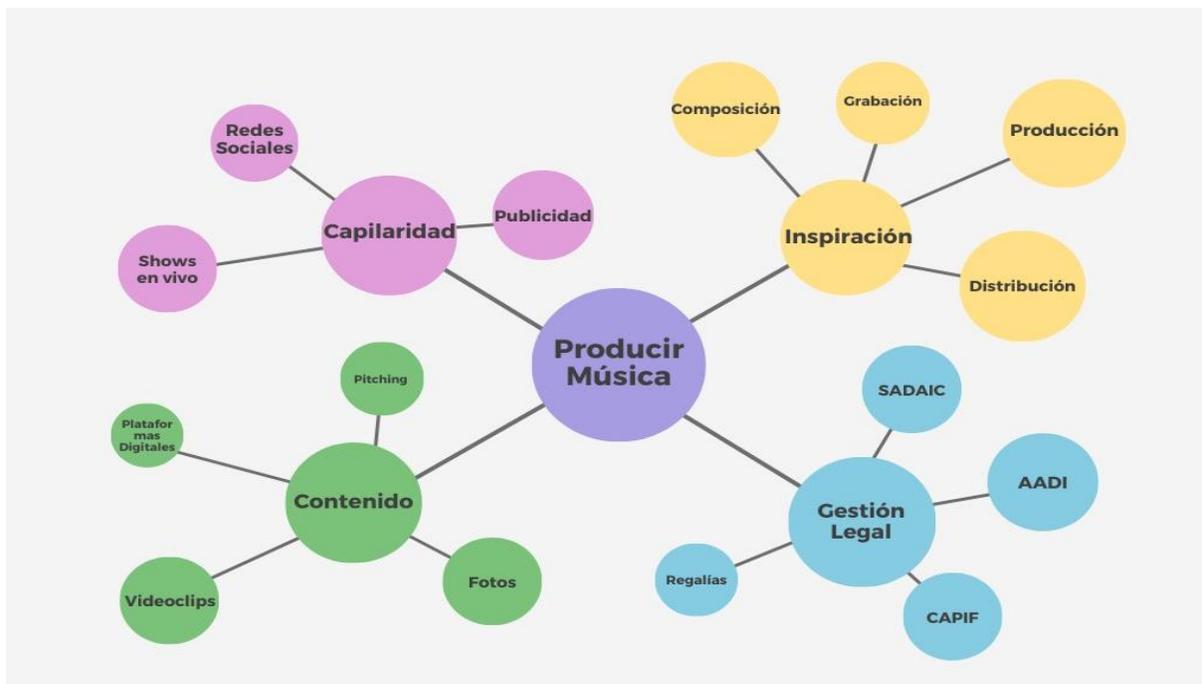
**Recursos actuales y disposición para invertir:** Los artistas cuentan con una variedad de recursos, desde conocimientos musicales hasta contactos en la industria. En cuanto a la inversión en una productora, están dispuestos a invertir cantidades significativas para obtener servicios de alta calidad y apoyo profesional.

Seguidamente, se presenta un mapa cognitivo para esquematizar los aspectos más importantes que surgieron durante las entrevistas:



### Imagen N°10

Mapa cognitivo



Fuente: Elaboración Propia

En resumen, las respuestas de los artistas emergentes reflejan una serie de desafíos, metas y expectativas en su carrera musical, así como una disposición a colaborar con una productora que pueda satisfacer sus necesidades y apoyar su crecimiento en la industria. Seguidamente, se muestra una matriz comparativa de códigos en vivo, resaltando los conceptos mayormente destacados que surgieron a partir de las perspectivas de los artistas de interés partícipes del estudio:



## Imagen N°11

Matriz comparativa de dimensiones con códigos en vivo

ARTISTAS TEMAS	ARTISTA 1	ARTISTA 2	ARTISTA 3	ARTISTA 4
MOTIVACIÓN	"Transmitir a través de nuestras canciones mensajes, historias, sentimientos y/o emociones"	"Me gustaría transmitir una visión de superación"	"Se trata de hacer que los oyentes puedan vivir sus emociones a través de la música que yo canto"	"Yo busco con mi música estar conectado"
EXPERIENCIAS	"Tuviimos experiencia con una productora que se encarga de conseguimos shows en vivo, pero solo eso"	"Tuve experiencia con productores y managers, no con una productora integral"	"No tuve experiencias previas con productoras pero si aprendí que no hay que hacer las cosas de manera virtual"	"No tuve experiencia con productoras"
RECURSOS	"Estaríamos dispuestos a invertir lo que sea necesario siempre y cuando este a nuestro alcance"	"No me parece una locura entre 500 y 1000 USD por canción"	"estaría dispuesto a invertir 2000 USD por canción, tal vez un poco más"	"Mi presupuesto es bien justo."
DESAFÍOS	"el tema de los shows en vivo, por la poca disponibilidad de lugares u oportunidades"	"Muchas cosas que se me pasan por alto "	"el principal desafío es encontrar el tipo de oyente que este dispuesto a consumir mi música"	"el principal desafío es el dinero. Por otro lado crecer en redes sociales"
SERVICIOS	"Sería primordial una productora que se encargue de los tramites administrativos y de los shows en vivo"	"esperaría grabación, producción y distribución de la música, además de la orientación artística y cuestiones legales-administrativas"	"esperaría de la productora una predisposición para enseñar el paso a paso"	"Me gustaría mucho el armado de giras para tocar en vivo. Además me gustaría ayuda en los aspectos legales"

Fuente: Elaboración Propia

## 7.4 Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva

### 7.4.1 Estudio Mercadológico

Este estudio está dirigido a personas, hombres y mujeres de hasta 30 años, del noroeste argentino que tengan la intención de lanzar su carrera artística con música original, es decir canciones de autor.

En base al estudio realizado por el INAMU (Instituto Nacional de la Música) en 2022, de entre 5427 personas músicas, solo el 9% (488 personas) son del noroeste argentino. A su vez, de



esa cantidad, solo el 16% generan canciones de autor, es decir aproximadamente 78 personas, en todo el NOA.

Contemplando que se abarcaría cualquier tipo de género musical y solo las personas menores a 30 años, de esas 78 personas, solo el 22% sería considerado nuestro nicho objetivo, es decir, aproximadamente 17 personas.

Teniendo en cuenta que estas personas pueden estar distribuidas en cada una de las provincias del Noroeste argentino, es razonable considerar para el análisis del primer año solo dos proyectos musicales por mes. Pero, si se contempla la posibilidad de que existan y de que surjan aún más artistas emergentes a lo largo de los años, además de que se emprendan nuevos proyectos con artistas que ya trabajaron con la productora, por lo que habrá un progresivo aumento de los proyectos a medida que pase el tiempo.

#### **7.4.2 Descripción del negocio**

Esta productora integral de cantantes se dedica a brindar servicios completos para el desarrollo de artistas musicales, desde la grabación de canciones hasta la promoción en medios digitales y tradicionales. Ofrecemos grabación de alta calidad, producción de videoclips, estrategias de marketing en redes sociales y campañas de publicidad para maximizar la visibilidad y el éxito de nuestros talentosos artistas. Se resumen en:

- Grabación de canciones en estudio profesional.
- Producción de videoclips creativos y de alta calidad.
- Diseño de imagen y branding para artistas.
- Estrategias de promoción en redes sociales (YouTube, Instagram, TikTok, etc.).
- Campañas publicitarias en plataformas digitales y medios tradicionales.
- Organización de eventos y conciertos.
- Asesoramiento en derechos de autor y distribución de música en plataformas digitales.



## 7.5 Estudio descriptivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Para el análisis del nivel de competencia dentro del rubro se implementa el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

- **Rivalidad entre Competidores Existentes:** La industria musical es altamente competitiva con numerosas productoras, estudios de grabación y empresas de gestión. Sin embargo, la mayoría de estas empresas están enfocadas en artistas ya establecidos, lo que crea una brecha en el mercado para la productora centrada en cantantes emergentes. La rivalidad directa puede ser menor en este nicho específico, pero aún existe competencia por descubrir y firmar nuevos talentos.
- **Amenaza de Servicios Sustitutos:** La amenaza de sustitutos es moderada. Las plataformas de auto-publicación en línea ofrecen a los artistas emergentes la posibilidad de lanzar su música de forma independiente. Sin embargo, la productora integral ofrece servicios que van más allá de la simple publicación, como la orientación artística y promocional, lo que crea un valor adicional difícil de replicar por completo.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** En este caso, los proveedores incluyen estudios de grabación, productores musicales, ingenieros de sonido y otros profesionales involucrados en la producción musical. Dado que la productora tiene como objetivo trabajar con presupuestos ajustados de artistas emergentes, podría tener cierto poder de negociación para obtener tarifas y servicios más competitivos de estos proveedores.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** Los compradores, en este contexto, son los cantantes emergentes. Dado que hay varias productoras que ofrecen servicios similares, los compradores tienen opciones para elegir. La productora debe ofrecer un valor claro y diferenciado, como asesoramiento artístico y promocional personalizado, para mantener el interés y la lealtad de los clientes.
- **Amenaza de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos participantes es moderada. Entrar en la industria musical requiere una combinación de experiencia técnica, conexiones en la industria y conocimiento del mercado. Sin embargo, la tecnología ha facilitado el acceso a herramientas de producción, lo que potencialmente aumenta la entrada de pequeñas productoras. Aun así, establecer una marca sólida y relaciones en la industria sigue siendo un desafío significativo.



En general, la productora de cantantes emergentes enfrenta una competencia moderada, pero al centrarse en un nicho específico y ofrecer un conjunto integral de servicios, puede establecer una ventaja competitiva sólida. La clave radica en la diferenciación clara de sus servicios y en la creación de relaciones sólidas tanto con los artistas como con los proveedores de la industria musical.

### Imagen N°12

#### Las cinco fuerzas de Porter



#### Amenaza de nuevos competidores entrantes

- La entrada en la industria musical es desafiante, pero la tecnología facilita la producción. A pesar de ello, establecer una marca sólida y conexiones en la industria sigue siendo crucial.



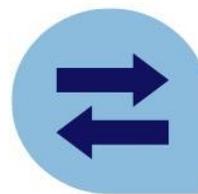
#### Poder de negociación de los proveedores

- La productora, al enfocarse en presupuestos ajustados, tiene cierto poder para negociar tarifas más competitivas con proveedores de servicios musicales.



#### Poder de negociación de los clientes

- Los cantantes emergentes tienen opciones, por lo que la productora debe ofrecer un valor diferenciado, como asesoramiento artístico personalizado, para retener clientes.



#### Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Aunque existen plataformas de auto-publicación, la productora ofrece servicios más amplios, como orientación artística y promocional, que son difíciles de replicar.



#### Rivalidad entre los competidores

- La competencia es fuerte en la industria musical, pero la productora se destaca al centrarse en cantantes emergentes, creando un nicho específico.

Fuente: Elaboración Propia

## 7.6 Estudio descriptivo FODA.

### Fortalezas:

1. Experiencia y Expertise: El equipo cuenta con expertos en producción musical, marketing y gestión de artistas.
2. Enfoque en Cantantes Emergentes: Hay una especialización en un nicho de mercado poco atendido, lo que crea oportunidades de diferenciación.



3. Red de Proveedores: La productora tiene acceso a una red sólida de estudios de grabación, productores y otros profesionales en la industria musical.
4. Orientación Artística Personalizada: Ofrece orientación artística individualizada para cada artista, lo que puede generar relaciones sólidas y resultados creativos notables.
5. Flexibilidad Creativa: Al ser independiente, tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias y necesidades del mercado.

*Oportunidades:*

1. Demanda Continua: La industria musical siempre tiene demanda, especialmente para nuevos talentos.
2. Expansión del Mercado: La creciente popularidad de la música en línea crea oportunidades para llegar a audiencias globales.
3. Colaboraciones Estratégicas: Puede colaborar con marcas, agencias de publicidad y empresas de entretenimiento para proyectos conjuntos.
4. Educación y Desarrollo: Ofrecer talleres y programas educativos para músicos emergentes puede generar ingresos adicionales y fomentar la lealtad del cliente.
5. Innovación Tecnológica: Utilizar tecnologías emergentes en la producción musical, como realidad virtual para videoclips interactivos, puede diferenciar la oferta.

*Debilidades:*

1. Limitación de Recursos Financieros: Las restricciones presupuestarias podrían limitar ciertas inversiones en tecnología y marketing.
2. Dependencia de Talentos Emergentes: La falta de artistas establecidos podría hacer que la productora sea menos atractiva para ciertos inversores y colaboradores.
3. Competencia Potencial: La entrada fácil a la industria musical podría resultar en una saturación del mercado con competidores emergentes.
4. Dependencia Tecnológica: Las fallas técnicas o la obsolescencia rápida de los equipos podrían interrumpir la producción.
5. Volatilidad del Gusto del Consumidor: Las tendencias musicales son volátiles; una mala predicción podría llevar a la producción de música menos popular.

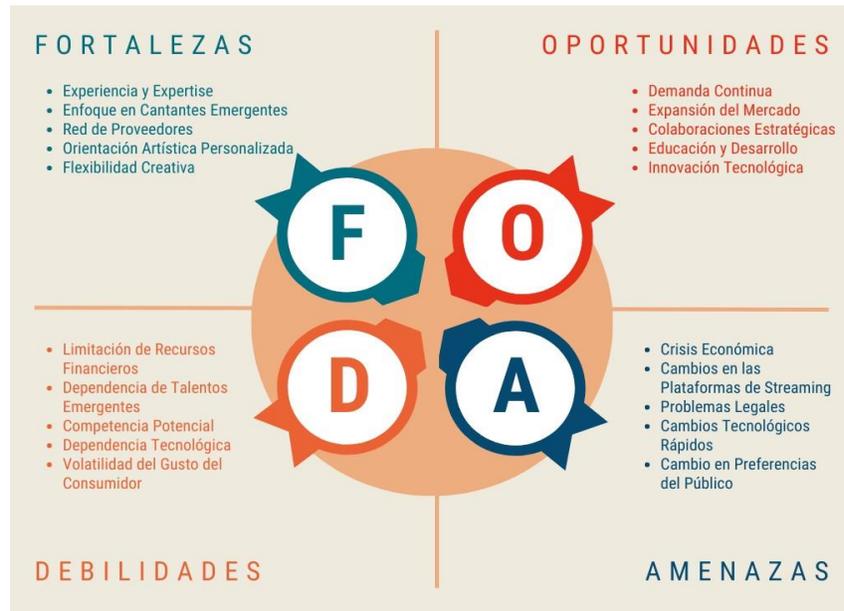


*Amenazas:*

1. Crisis Económica: Las recesiones económicas pueden reducir el gasto en entretenimiento y música.
2. Cambios en las Plataformas de Streaming: Cambios en algoritmos o políticas de plataformas de streaming podrían afectar la visibilidad de los artistas.
3. Aspectos Legales: Problemas legales como infracciones de derechos de autor o contratos pueden ser costosos y perjudiciales para la reputación.
4. Cambios Tecnológicos Rápidos: La rápida obsolescencia tecnológica puede requerir inversiones frecuentes para mantenerse actualizado.
5. Cambio en Preferencias del Público: Cambios inesperados en las preferencias de música del público pueden afectar la demanda de ciertos géneros o estilos.

**Imagen N°13**

*Análisis FODA*



**Fuente: Elaboración Propia**



## 7.7 Propuestas de acción FO-FA-DO-DA

### *FO - Fortalezas y Oportunidades:*

**Desarrollar Programas Educativos:** Aprovechar la experiencia para ofrecer programas educativos en producción musical y gestión de carrera para artistas emergentes.

**Establecer Alianzas Estratégicas:** Colaborar con marcas y empresas de entretenimiento para producir música para campañas publicitarias y eventos especiales.

**Innovación Tecnológica:** Explorar tecnologías emergentes para crear experiencias musicales únicas y atractivas, como videoclips interactivos de realidad virtual.

**Expansión Global:** Utilizar plataformas de streaming y redes sociales para llegar a audiencias internacionales y promover la diversidad cultural en la música producida.

**Diversificación de Servicios:** Ofrecer servicios de asesoramiento en gestión de redes sociales y branding para músicos, capitalizando la experiencia de la productora en la industria.

### *DA - Debilidades y Amenazas:*

**Optimización de Recursos:** Gestionar cuidadosamente el presupuesto para priorizar inversiones en tecnología esencial y promoción efectiva.

**Diversificación de Clientes:** Diversificar la cartera de artistas para incluir tanto a emergentes como a músicos más establecidos, proporcionando estabilidad y variedad.

**Asesoría Legal Continua:** Mantener asesoría legal constante para asegurar la conformidad con derechos de autor y regulaciones, reduciendo el riesgo legal.

**Seguro Tecnológico:** Adquirir seguros tecnológicos para protegerse contra pérdidas debido a fallas técnicas o daños en equipos.

**Estrategias de Contingencia:** Desarrollar planes de contingencia para adaptarse rápidamente a cambios en las preferencias del consumidor o políticas de las plataformas.



*FA - Fortalezas y Amenazas:*

**Campañas de Concientización:** Utilizar la experiencia y la red de proveedores para lanzar campañas de concientización sobre derechos de autor y protección legal para artistas emergentes, mitigando así las amenazas legales.

**Desarrollo Continuo:** Invertir en formación continua para el equipo y artistas sobre las últimas tecnologías y tendencias musicales para mantenerse a la vanguardia y superar la amenaza de la obsolescencia tecnológica.

**Diversificación de Ingresos:** Explorar oportunidades de ingresos secundarios, como la organización de eventos musicales, para compensar la volatilidad del gusto del consumidor y las crisis económicas.

*DO - Debilidades y Oportunidades:*

**Alianzas Estratégicas:** Colaborar con estudios de grabación y productores dispuestos a trabajar con presupuestos limitados (debilidad) para desarrollar una red de recursos confiables y asequibles (oportunidad).

**Desarrollo de Talento Interno:** Capacitar a artistas emergentes para perfeccionar sus habilidades técnicas y artísticas, convirtiendo la limitación de presupuesto (debilidad) en una oportunidad para el desarrollo interno y la diferenciación en el mercado.

**Promoción Creativa:** Utilizar la limitación de recursos financieros como una oportunidad para desarrollar campañas promocionales creativas y únicas, destacando la autenticidad y la originalidad de los artistas emergentes.



### Imagen N°14

#### Propuestas de acción FO-FA-DO-DA



Fuente: Elaboración Propia

### 7.8 Estudio de la viabilidad financiera del negocio

El propósito de este análisis financiero es evaluar la viabilidad y rentabilidad de la productora integral de cantantes a través de un examen detallado de sus ingresos, costos, amortizaciones, flujos de fondos y análisis de sensibilidad en diferentes escenarios. Este análisis se lleva a cabo con el fin de proporcionar una visión clara y fundamentada sobre la salud financiera del proyecto y su capacidad para generar retornos satisfactorios a los inversionistas y partes interesadas.

En base a los datos proporcionados por el INAMU al examinar los ingresos esperados, los costos proyectados y las amortizaciones asociadas con la operación de la productora, se busca identificar las principales fuentes de ingresos y los factores que contribuyen al éxito



financiero del negocio. Además, se consideran los flujos de fondos para comprender la disponibilidad de efectivo en diferentes períodos y su impacto en la capacidad operativa y de inversión de la empresa.

El análisis de sensibilidad, realizado en escenarios optimistas y pesimistas, permite evaluar la resiliencia del proyecto frente a cambios en variables clave como los ingresos, los costos y las tasas de interés. Esta evaluación proporciona información valiosa sobre la robustez del plan de negocios y ayuda a identificar áreas de riesgo y oportunidad que requieren atención adicional.

En base a los resultados de estos análisis, se espera obtener conclusiones sólidas y recomendaciones estratégicas para mejorar la gestión financiera y maximizar el rendimiento del proyecto. Estas conclusiones pueden orientar la toma de decisiones futuras y la planificación de acciones específicas para garantizar el éxito a largo plazo de la productora integral de cantantes en el mercado musical.

### **7.8.1 Previsión de Ingresos**

Período de Análisis: 5 años (año 1 al año 5)

Método de Cálculo: Se considera únicamente la venta del servicio de producción musical, con un precio de \$500 USD por canción. Cada proyecto para un artista consiste en la producción de 4 canciones, generando un ingreso total de \$2000 USD por proyecto.

Plan de Implementación:

*Año 1:* Se inicia con 2 artistas por mes, totalizando 22 artistas en el año (11 meses de trabajo).

*Año 2:* Se duplica la cantidad de artistas por mes, totalizando 44 artistas en el año.

*Año 3:* Se aplica una tasa de actualización del 20% sobre el precio base de \$500 USD por canción.

*Año 4:* Se incrementa la cantidad de artistas en un 33.3% con respecto al año anterior, totalizando 66 artistas en el año.

*Año 5:* Se aplica una tasa de actualización del 50% sobre el precio base de \$500 USD por canción.



Escenario de Actualización de Precios:

Año 3: Se aplica una tasa de actualización del 20% sobre el precio base de \$500 USD por canción.

Año 5: Se aplica una tasa de actualización del 50% sobre el precio base de \$500 USD por canción.

*Resultados:*

El ingreso total proyectado para el período de 5 años se detalla en la tabla adjunta.

Se observa un crecimiento gradual en los ingresos a lo largo de los años, en línea con el aumento en el número de artistas atendidos por la productora.

Las tasas de actualización de precios en los años 3 y 5 contribuyen a un aumento adicional en los ingresos, reflejando una adaptación a la inflación y el crecimiento del mercado.

Conclusión: La previsión de ingresos muestra un panorama positivo para la productora de cantantes, con un crecimiento constante en los ingresos a lo largo de los años. El aumento en la cantidad de artistas atendidos y las actualizaciones de precios contribuyen a este crecimiento. Este análisis proporciona una base sólida para la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas para el futuro del negocio.

**Tabla 1:**

*Estimación de los Ingresos*

INGRESOS (USD)	1	2	3	4	5
Artistas por mes	2	4	6	8	10
Ingreso por Canción	500	500	600	600	750
Ingreso por Artista (Proyecto de 4 canciones)	\$2,000	\$2,000	\$2,400	\$2,400	\$3,000
Ingresos mensuales	\$4,000	\$8,000	\$14,400	\$19,200	\$30,000
Meses trabajados	11	11	11	11	11
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>\$44,000</b>	<b>\$88,000</b>	<b>\$158,400</b>	<b>\$211,200</b>	<b>\$330,000</b>

**Fuente: Elaboración Propia**



### **7.8.2 Estimación de Costos**

El análisis de la previsión de costos proyectados proporciona una visión detallada de los gastos operativos anticipados para la productora de cantantes durante un período de cinco años. Al evaluar estos costos en conjunto con la previsión de ingresos, se pueden extraer varias conclusiones importantes.

En primer lugar, se observa un aumento gradual en la mayoría de las categorías de costos a lo largo de los años. Este aumento refleja el crecimiento esperado del negocio y las necesidades operativas en constante evolución. Específicamente, los costos de insumos, comisión, estudio jurídico, contador e impuestos a la renta muestran un patrón de crecimiento constante, lo que indica una mayor actividad comercial y posiblemente una expansión de la empresa.

Por otro lado, los costos de publicidad y servicios varios se mantienen relativamente estables a lo largo del período proyectado. Esto sugiere una estrategia de marketing constante y una gestión eficiente de los servicios necesarios para el funcionamiento diario de la empresa.

Al contrastar esta estimación de costos con la previsión de ingresos, se puede observar si los ingresos proyectados serán suficientes para cubrir los gastos operativos y generar beneficios. Es crucial que la empresa mantenga un equilibrio entre los costos y los ingresos, asegurando así su viabilidad financiera a largo plazo.

Además, es importante destacar la necesidad de gestionar eficazmente los costos, identificando áreas de oportunidad para optimizar el gasto y maximizar la rentabilidad. Esto podría implicar la búsqueda de eficiencias operativas, la negociación de tarifas con proveedores o la revisión de estrategias de marketing para mejorar el retorno de la inversión en publicidad.

En resumen, el análisis de la previsión de costos proyectados proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en la gestión financiera de la empresa. Al comprender y gestionar adecuadamente los costos, la productora de cantantes puede garantizar su éxito y crecimiento sostenible en el mercado.



**Tabla 2:**  
*Estimación de Costos*

<b>COSTOS (USD)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Insumos (5% de ingresos)	\$2,200.00	\$4,400.00	\$7,920.00	\$10,560.00	\$16,500.00
Sueldos (20% de ingresos)	\$8,800.00	\$17,600.00	\$31,680.00	\$42,240.00	\$66,000.00
Publicidad	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Servicios	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00
Alquiler	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00
Estudio Jurídico	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Contador	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Impuestos a la Renta (35% de ingresos)	\$15,400.00	\$30,800.00	\$55,440.00	\$73,920.00	\$115,500.00
<b>COSTOS TOTALES ANUALES</b>	<b>\$44,000.00</b>	<b>\$60,500.00</b>	<b>\$79,860.00</b>	<b>\$94,380.00</b>	<b>\$127,050.00</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

### **7.8.3 Inversión en Activo Fijo**

En lo que respecta a la inversión en activos fijos, se tuvo en cuenta la compra de buenos equipos que cumplirían con creces su función a la hora de brindar el servicio de producción. Esta inversión hace referencia a la compra de computadora, placa de audio, micrófonos, auriculares, etc. Cabe aclarar que se considera la compra de una variedad de micrófonos porque cada intérprete tiene una cualidad vocal distinta, es importante contar con el micrófono que más se adecue a su voz. Por otro lado, en cuanto a los auriculares, también se considera la compra de varios porque existen momentos dentro de las sesiones de producción en donde se debe escuchar de manera simultánea lo grabado. Y, por último, se tiene en cuenta la compra de plugins, que son pequeñas aplicaciones que se cargan dentro de un programa maestro como los secuenciadores de sonido para aplicar procesos concretos a una señal de sonido, además de las licencias correspondientes para poder trabajar y el resto de los accesorios necesarios para el acondicionamiento del estudio.

En cuanto a su amortización se tiene en cuenta que se amortizan en un periodo de 5 años con un valor residual nulo.



**Tabla 3:**

*Estimación Activos Fijos y su respectiva Amortización*

ITEMS	COSTO ADQ.	AÑOS A AMORT	AMORT ANUAL	VALOR RESIDUAL
MICRÓFONO SHURE SM7B	\$449.00	5	\$89.80	\$0.00
MICRÓFONO ROSWELL DELPHOS	\$899.00	5	\$179.80	\$0.00
MICRÓFONO DE CONDENSADOR NEUMANN TLM 103	\$1,195.00	5	\$239.00	\$0.00
PIE DE MICRÓFONO + ANTIPOP	\$100.00	5	\$20.00	\$0.00
PREAMPLIFICADOR SOUNDCLLOUD	\$170.00	5	\$34.00	\$0.00
PLACA DE AUDIO APOLLO TWIN	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
LICENCIA PERPETUA PROTOOLS ULTIMATE	\$1,500.00	5	\$300.00	\$0.00
MACBOOK PRO 18 GB RAM, 1TB SSD	\$2,399.00	5	\$479.80	\$0.00
PLUGINS WAVES (5 AÑOS)	\$1,250.00	5	\$250.00	\$0.00
MONITORES DE AUDIO YAMAHA HS8I (PAR)	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
ACUJSTIZACIÓN DEL ESTUDIO (10 M2)	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
AURICULARES AUDIOTECHNICA M50X (4)	\$800.00	5	\$160.00	\$0.00
ESCRITORIO A MEDIDA	\$400.00	5	\$80.00	\$0.00
SILLAS HERGONÓMICASY SILLONES	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$13,162.00</b>		<b>\$1,542.40</b>	<b>\$0.00</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **7.8.4 Activo de Trabajo**

El activo de trabajo, también conocido como capital de trabajo, es un componente crucial en la gestión financiera de cualquier empresa. Representa los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias y mantener la solvencia operativa del negocio. En este informe, se detalla cómo se ha calculado el activo de trabajo para la productora de artistas emergentes durante un periodo de 5 años.

El activo de trabajo juega un papel vital en la gestión del flujo de caja del proyecto. La inversión inicial en activo de trabajo afecta el flujo de caja del primer año, reduciendo la liquidez disponible. Sin embargo, mantener el activo de trabajo constante en los años siguientes permite que la empresa optimice sus recursos sin incurrir en costos adicionales.

Al calcular el valor residual al final del periodo, se recupera parte de la inversión inicial, mejorando el flujo de caja neto del proyecto. Esta recuperación es esencial para reflejar con precisión la viabilidad financiera y la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.

Para este trabajo en particular, se calculó el activo de trabajo haciendo un promedio de la proyección de gastos para cada uno de los 5 años, se lo dividió en el número de días del año (365) y se lo multiplico por 30 (días de un mes).



**Tabla 4:**  
*Cálculo del Activo de Trabajo*

FF del Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos (ver Tabla 1)	\$0.00	\$44,000.00	\$88,000.00	\$158,400.00	\$211,200.00	\$330,000.00
Egresos (ver Tabla 2)	\$0.00	\$44,000.00	\$60,500.00	\$79,860.00	\$94,380.00	\$127,050.00
Amortización (ver Tabla 3)	\$0.00	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40
<b>Subtotal</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$1,542.40</b>	<b>\$25,957.60</b>	<b>\$76,997.60</b>	<b>\$115,277.60</b>	<b>\$201,407.60</b>
Impuesto (ver Tabla 2)		\$15,400.00	\$30,800.00	\$55,440.00	\$73,920.00	\$115,500.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$0.00</b>	<b>-\$32,342.40</b>	<b>-\$29,482.40</b>	<b>\$3,077.60</b>	<b>-\$222.40</b>	<b>\$201,407.60</b>
Amortización	\$0.00	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40
Inversión Activo Fijo	-\$13,162.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inversión Activo de Trabajo $=-(SUMA(C5:G5)/5)/365*30$			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor Residual Activo Fijo						\$0.00
Valor Residual Activo de Trabajo						\$6,670.52
<b>Total</b>	<b>-\$19,832.52</b>	<b>-\$30,800.00</b>	<b>-\$27,940.00</b>	<b>\$4,620.00</b>	<b>\$1,320.00</b>	<b>\$209,620.52</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

### 7.8.5 Flujo de Fondo

El flujo de fondos del proyecto muestra una progresión variable a lo largo de los seis períodos analizados. Los ingresos aumentan gradualmente desde \$44,000.00 hasta \$330,000.00, mientras que los egresos fluctúan, con un pico en el cuarto período. La amortización se mantiene constante en \$1,542.40 por período, y los impuestos aumentan proporcionalmente con los ingresos netos. Se realizan inversiones iniciales en activos fijos y tangibles, con un valor residual al final del período. A pesar de algunos períodos de pérdida, el flujo de fondos neto muestra una mejora general, alcanzando un total acumulado de \$104,218.45 después de la amortización. Este análisis refleja una tendencia positiva en el rendimiento financiero del proyecto, destacando áreas de crecimiento y oportunidades de mejora para la toma de decisiones futuras.



**Tabla 5:**

*Flujo de Fondos del Proyecto*

FF del Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos (ver Tabla 1)	\$0.00	\$44,000.00	\$88,000.00	\$158,400.00	\$211,200.00	\$330,000.00
Egresos (ver Tabla 2)	\$0.00	\$44,000.00	\$60,500.00	\$79,860.00	\$94,380.00	\$127,050.00
Amortización (ver Tabla 3)	\$0.00	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40
<b>Subtotal</b>	<b>\$0.00</b>	<b>- \$1,542.40</b>	<b>\$25,957.60</b>	<b>\$76,997.60</b>	<b>\$115,277.60</b>	<b>\$201,407.60</b>
Impuesto (ver Tabla 2)		\$15,400.00	\$30,800.00	\$55,440.00	\$73,920.00	\$115,500.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$0.00</b>	<b>- \$32,342.40</b>	<b>- \$29,482.40</b>	<b>\$3,077.60</b>	<b>- \$222.40</b>	<b>\$201,407.60</b>
Amortización	\$0.00	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40	\$1,542.40
Inversión Activo Fijo	-\$13,162.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inversión Activo de Trabajo	-\$6,670.52	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor Residual Activo Fijo						\$0.00
Valor Residual Activo de Trabajo						\$6,670.52
<b>Total</b>	<b>-\$19,832.52</b>	<b>- \$30,800.00</b>	<b>- \$27,940.00</b>	<b>\$4,620.00</b>	<b>\$1,320.00</b>	<b>\$209,620.52</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**7.8.6 Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Tasa de Costo de Oportunidad**

Para evaluar la viabilidad financiera de la productora de artistas emergentes, es esencial realizar un análisis exhaustivo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos indicadores son fundamentales para entender el potencial de rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

El Valor Actual Neto (VAN) es una medida que nos permite determinar el valor presente de una serie de flujos de caja futuros generados por el proyecto, descontados a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital. El VAN nos indica si el proyecto generará valor para los inversionistas.

Para calcular el VAN, utilizamos la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum \left( \frac{\text{Flujo de Caja Neto}_t}{(1+r)^t} \right) - \text{Inversión Inicial}$$



Donde:

- *Flujo de Caja Neto t* es el flujo de caja neto en el año *tt*.
- *r* es la tasa de descuento.
- *t* es el año correspondiente.

Una tasa de descuento adecuada es crucial para este cálculo. En este caso, hemos determinado una tasa de descuento del 15%, la cual está compuesta por una tasa libre de riesgo del 7% y una prima de riesgo del 8%. Esta tasa refleja tanto el costo de oportunidad de los recursos financieros empleados en el proyecto como el riesgo asociado con la inversión en el sector musical.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. Es decir, es la tasa que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros con la inversión inicial. La TIR proporciona una medida de la rentabilidad relativa del proyecto. Para calcular la TIR, se busca resolver la siguiente ecuación:

$$0 = \sum \left( \frac{\text{Flujo de Caja Neto}_t}{(1+TIR)^t} \right) - \text{Inversión Inicial}$$

Un proyecto se considera financieramente viable si su TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada. En nuestro caso, la TIR del proyecto supera el 15% (29%), por lo que se puede concluir que el proyecto genera un retorno superior al costo de oportunidad del capital y, por tanto, es una inversión atractiva.

**Tabla 6:**

*Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) del Proyecto*

FF del Proyecto	0	1	2	3	4	5
<b>Total (ver Tabla 4)</b>	<b>-19832.52</b>	<b>-30800</b>	<b>-27940</b>	<b>4620</b>	<b>1320</b>	<b>209620.52</b>
Actualizado	-19832.52	-26782.61	-21126.65	3037.725	754.71428	104218.45
Total acumulado	-19832.52	-50632.52	-78572.52	-73952.52	-72632.52	136988
Total acumulado actualizado	-19832.52	-46615.13	-67741.78	-64704.06	-63949.34	<b>40269.102</b>

**Fuente: Elaboración Propia**



El valor actual neto de los flujos de fondos es positivo e igual a \$40.269,10 USD. En concordancia con el método de determinación de viabilidad de la tasa interna de retorno puede concluirse que el proyecto es factible económicamente.

## 8. Conclusiones

Elaborar este plan de negocios para una productora de artistas emergentes ha sido una experiencia muy enriquecedora. A través de un análisis detallado de los ingresos proyectados, los costos estimados y los flujos de fondos, se ha evaluado la viabilidad financiera y operativa del proyecto. Este proceso no solo ha permitido comprender las necesidades y desafíos de los artistas emergentes, sino también identificar oportunidades y estrategias para posicionar a la productora como un actor clave en el mercado musical.

El análisis financiero muestra que el proyecto tiene el potencial de generar ingresos significativos a lo largo de los cinco años proyectados, con un crecimiento gradual en la cantidad de artistas atendidos y un ajuste en los precios que refleja las condiciones del mercado. La evaluación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) sugiere que, con una adecuada gestión y estrategia, el proyecto puede ser rentable y atraer inversiones. Sin embargo, la principal barrera identificada es la necesidad de una inversión inicial considerable para cubrir costos fijos y variables, incluyendo insumos, comisiones, publicidad, servicios, alquiler y asesorías legales y contables. Estas inversiones son cruciales para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los artistas, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo.

Las entrevistas con artistas emergentes han resaltado la importancia de la confianza, la comunicación y el compromiso en las relaciones con la productora. Estos elementos son esenciales para construir una base sólida de clientes leales y satisfechos. Desarrollar este plan de negocios ha sido una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos en un contexto práctico, permitiendo una comprensión más profunda de los aspectos financieros, operativos y estratégicos necesarios para lanzar y gestionar una productora musical. Ha sido un proceso de aprendizaje continuo, que ha involucrado la recopilación y análisis de datos, la realización de entrevistas y la simulación de escenarios financieros.



## 9. Recomendaciones

Para un análisis más preciso y detallado en el futuro, se recomienda llevar a cabo análisis de sensibilidad y escenarios adicionales, considerando variaciones en los costos y los ingresos. Esto ayudará a anticipar y mitigar posibles riesgos financieros. Ampliar la investigación de mercado para incluir un mayor número de artistas y potenciales clientes, así como estudiar las tendencias del mercado musical y las demandas del público objetivo, proporcionará información valiosa para ajustar la estrategia y los servicios ofrecidos.

Además, desarrollar un plan de marketing integral que incluya estrategias de posicionamiento, branding y promoción digital será crucial para aumentar la visibilidad y atraer tanto a artistas emergentes como a inversores. Mantener una vigilancia constante sobre las actividades y estrategias de la competencia permitirá a la productora adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Por último, establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) y un sistema de monitoreo regular permitirá evaluar el progreso del proyecto y realizar los ajustes necesarios en la estrategia operativa y financiera.

## 10. Bibliografía

- Abrams, R. H. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Planning Shop.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
- Consejo Elaborador de Normas de Administración. (2019). Resolución Técnica 49 - Marco Conceptual e Informe Para un Plan de Negocios. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Recuperado de: <https://www.facpce.org.ar/pdf/RT%2049%20%20Marco%20conceptual%20e%20Informe%20para%20Plan%20de%20Negocios.pdf>
- Jones, C., & Lorenz, A. (2018). *Managing the Business of Music*. Routledge.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.



- Kumar, V. (2016). Marketing Research. Wiley.
- Longenecker, J., Petty, J.W., Palich, L., & Hoy F. (2012). Administración de pequeñas empresas. Cengage Learning.
- Mullins, J. W., & Komisar, R. (2017). The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan (5th ed.). Pearson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press