

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MUSIC SCORE CONSULTING S. A. S.

JUAN CARLOS MARULANDA LÓPEZ

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
BOGOTÁ  
2012

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA MUSIC SCORE CONSULTING S. A. S.

JUAN CARLOS MARULANDA LÓPEZ

Informe Final de Investigación

Asesor:  
Profesor ALEXANDER PÉREZ

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
GERENCIA DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA MÚSICA  
BOGOTÁ  
2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

Bogotá, julio 23 de 2012

Agradecimientos especiales al profesor Alexander Pérez, quien ejerció como asesor del presente trabajo, por su interés y dedicación.

Agradecimientos a mi esposa Vilma y mi hija Verónica por su paciencia y apoyo.

## CONTENIDO

	pag.
LISTA DE TABLAS .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE ANEXOS .....	9
GLOSARIO .....	10
1. OBJETIVOS .....	11
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	12
3. MARCO TEÓRICO .....	14
4. MARCO CONCEPTUAL .....	16
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
6. MERCADO.....	20
6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
6.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	28
6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	38
7. OPERACIÓN .....	42
7.1 OPERACIÓN .....	42
7.2 PLAN DE COMPRAS.....	45
7.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	45
7.4 INFRAESTRUCTURA.....	46
8. ORGANIZACIÓN .....	48
8.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	48
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
8.3 ASPECTOS LEGALES .....	51
8.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	52
9. FINANZAS .....	54
9.1 INGRESOS .....	54
9.2 EGRESOS .....	58
9.3 CAPITAL DE TRABAJO.....	59
10. IMPACTO.....	60
11. RESUMEN EJECUTIVO .....	61
11.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	61
11.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS .....	61
11.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR .....	62
11.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS .....	62
11.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD.....	63
11.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD .....	64
11.7 EQUIPO DE TRABAJO.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67

## LISTA DE TABLAS

	pag.
Tabla 1. Segmentación de mercado y potencial en cifras.....	23
Tabla 2. Consumo anual per cápita .....	23
Tabla 3. Algunas empresas que prestan servicios de edición profesional de partituras.....	26
Tabla 4. Posibles soluciones relacionadas con edición profesional de partituras musicales – cuadro comparativo .....	27
Tabla 5. Comparación de soluciones relacionadas con EPPM.....	31
Tabla 6. Punto de equilibrio – año 1 .....	33
Tabla 7. Presupuesto para promoción y publicidad .....	35
Tabla 8. Presupuesto para comunicación.....	36
Tabla 9. Gastos de ventas durante el primer año .....	38
Tabla 10. Proyección gastos de ventas a cinco años .....	38
Tabla 11. Proyección de ventas – año 1 .....	39
Tabla 12. Ciclo anual de ventas.....	39
Tabla 13. Proyección de ventas – años 1-5.....	40
Tabla 14. Ficha técnica del servicio .....	42
Tabla 15. Descripción del proceso productivo .....	44
Tabla 16. Recursos tecnológicos .....	44
Tabla 17. Capacidad instalada.....	44
Tabla 18. Consumos y costos asociados a la prestación de los servicios.....	45
Tabla 19. Costos por concepto de mano de obra – año 1 .....	46
Tabla 20. Costos de producción – año 1 .....	46
Tabla 21. Costos asociados a la producción.....	46
Tabla 22. Activos fijos: Mobiliario y equipos para producción, comercialización y administración.....	47
Tabla 23. Organismos de apoyo .....	48
Tabla 24. Remuneraciones asignadas.....	53
Tabla 25. Gastos de administración – año 1.....	53
Tabla 26. Estructura de capital .....	54
Tabla 27. Tabla de amortización del crédito .....	55
Tabla 28. Proyección de balance general de Music Score Consulting SAS – años 1-5.....	56
Tabla 29. Proyección de estados de resultados de Music Score Consulting SAS – años 1-5.....	57
Tabla 30. Inversiones en activos fijos .....	58
Tabla 31. Detalle de gastos de puesta en marcha.....	58
Tabla 32. Capital de trabajo.....	59
Tabla 33. Potencial del mercado.....	61
Tabla 34. Inversiones requeridas.....	63

Tabla 35. Esquema de aportes .....	63
Tabla 36. Proyección de ventas por producto – años 1-5.....	63
Tabla 37. Proyección de ventas y rentabilidad Music Score Consulting – años 1-5 .....	64

## LISTA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1. Ciclo anual de ventas.....	40
Figura 2. Proyección de ventas – años 1-5.....	41
Figura 3. Organigrama.....	49

## LISTA DE ANEXOS

	pag.
ANEXO A: Consulta de solicitudes de ISMN efectuadas por instituciones universitarias a 31 de diciembre de 2011 .....	69
ANEXO B: Encuesta sobre edición profesional de partituras musicales.....	70
ANEXO C: Concepto técnico sobre de edición de partituras .....	83
ANEXO D: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS.....	84
ANEXO E: Análisis FODA para Music Score Consulting SAS.....	96
ANEXO F: Flujo de caja proyectado para Music Score Consulting SAS <sup>(*)</sup> .....	97

## GLOSARIO

**ARMONÍA:** (Del lat. *harmonia*, y este del griego *ἀρμονία*, de *ἀρμός*, ajustamiento, combinación). 1. f. Unión y combinación de sonidos simultáneos y diferentes, pero acordes. 5. f. Mús. Arte de formar y enlazar los acordes (Diccionario de la Lengua Española, <http://lema.rae.es>).

**DERECHO DE AUTOR:** Reconocimiento del derecho exclusivo del autor a disponer de su obra, sea a título gratuito u oneroso y explotarla a su libre albedrío, ejerciendo las prerrogativas morales que le reconozca la ley (UNESCO. [2000]. *Cultura, comercio y globalización*. (CERLALC, trad. en 2002). París: UNESCO).

**FINALE®:** Aplicación informática especializada para edición de partituras desarrollada por Make Music, Inc., empresa ubicada en Minnesota (EE.UU.)

**GRAFÍA:** Modo de escribir o representar los sonidos, y, en especial, empleo de tal letra o tal signo gráfico para representar un sonido dado (Diccionario de la Lengua Española, <http://lema.rae.es>).

**INSTRUMENTACIÓN:** Conocimiento de la escritura musical propia de los diversos instrumentos, específicamente de aquello que resulta practicable en los mismos (The Oxford Dictionary of Music – <http://www.oxfordmusiconline.com>).

**MIDI:** Acrónimo de *Musical Instrument Digital Interface*, es un sistema que permite el envío de instrucciones entre instrumentos musicales electrónicos y ordenadores (<http://www.midi.org/aboutmidi/intromidi.pdf>).

**NOTACIÓN:** Sistema de signos convencionales que se adopta para expresar conceptos matemáticos, físicos, químicos, etc. (Diccionario de la Lengua Española, <http://lema.rae.es>). En el campo de la música, el término se refiere a la escritura musical.

**PARTITURA:** Texto de una composición musical correspondiente a cada uno de los instrumentos que la ejecutan (Diccionario de la Lengua Española, <http://lema.rae.es>).

**SIBELIUS®:** Aplicación informática especializada para edición de partituras desarrollada por Sibelius Software, empresa ubicada en Londres (Reino Unido), que actualmente pertenece a la compañía norteamericana Avid Technology, Inc.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 OBJETIVO GENERAL

A partir de la realización de un estudio de mercado, estructurar un plan de negocio para el primer año de operación de la empresa Music Score Consulting SAS, compañía dedicada a la realización de consultorías en edición profesional de partituras musicales, que permita obtener una rentabilidad mínima del 30%.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del presente plan de negocio son:

- En un lapso de tres meses, realizar un estudio de mercado para obtener información acerca de los usuarios del servicio de edición de partituras y sus necesidades.
- Concebir un modelo para la realización de consultorías especializadas por parte de Music Score Consulting SAS en diversos procesos, a saber: marketing, operación, organización y finanzas, para proyectar la operación de la empresa durante el primer año.
- A partir del conocimiento adquirido, desarrollar una propuesta concreta de marketing para Music Score Consulting SAS para el primer año.
- Generar información de soporte que permita la eventual postulación de la empresa para la obtención de fuentes alternativas de financiación, acceso a programas de desarrollo empresarial y alianzas nacionales e internacionales.

## 2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En nuestro país se desarrolla una intensa actividad musical, con notables tendencias de crecimiento y cada vez mayores niveles de profesionalización. Existe un movimiento amplio –que abarca entidades tanto públicas como privadas, así como agrupaciones musicales, intérpretes, compositores y directores– que es potencial consumidor de productos y servicios relacionados con la edición profesional de partituras<sup>1</sup>. Si bien en el país no se ha desarrollado plenamente una industria editorial especializada en la publicación de libros y partituras musicales, este tipo de proyectos vienen siendo realizados al interior de entidades del sector cultural –particularmente por el Ministerio de Cultura– e instituciones de educación superior que cuentan con programas de música.

De hecho, Scoremusical Ltda., uno de los principales aliados de la iniciativa de Music Score Consulting SAS, es una empresa editorial de música que fue establecida en 2006, a la vista de una oportunidad de negocio aprovechando la casi nula existencia de empresas dedicadas a la edición y venta de partituras musicales en Colombia. Dicha empresa se dedica a la divulgación de la creación musical a través de la edición musical y la producción de bienes y servicios relacionados. Actualmente la organización, que está ubicada en Bogotá (Colombia), se encuentra en capacidad de realizar la edición de publicaciones sobre temas musicales en medios físicos y digitales, así como la gestión editorial de dichas publicaciones. A lo largo de su trayectoria, Scoremusical Ltda. ha desarrollado su propio catálogo de publicaciones y ha ejecutado proyectos para diversas entidades del país, así como para la empresa española Piles, Editorial de Música S. A., con la cual ha participado como socio activo en la conformación de Piles Latinoamérica SAS, una empresa editorial y distribuidora de música impresa de alcance regional. Adicionalmente, Scoremusical Ltda. ha constituido una alianza con las editoriales de música Sithoca Music Publishing (Brasil) y Thalman Music (Costa Rica) para el desarrollo de proyectos y la promoción conjunta de catálogos. La experiencia y contactos de Scoremusical Ltda. brindan soporte y apoyo a la iniciativa que desarrollará Music Score Consulting SAS.

La prestación del servicio de consultoría en edición profesional de partituras es un campo posible de desempeño para Music Score Consulting SAS, que puede ubicarse dentro del sector de los servicios. Dicho servicio está orientado al

---

<sup>1</sup> De acuerdo con información recolectada por el Ministerio de Cultura, en 2003 existían en el país 29 instituciones de educación superior con programa de música –dicho número asciende a 31 en la actualidad–, además de 31 programas de educación básica secundaria con énfasis en música y 373 academias de música (Documento del Plan Nacional de Música para la Convivencia – <http://www.sinic.gov.co/SINIC/Publicaciones/Archivos/1251-2-1-20-200835121814.pdf>; consultado noviembre 20/2011).

mercado del medio musical, particularmente a entidades educativas con programas de música que cuentan con equipos de docentes y asistentes que elaboran partituras. En este orden de ideas, se han identificado, como parte del proceso, los siguientes objetivos de mercado:

- Universidades con programas de música
- Programas de bachillerato musical
- Academias de música

### 3. MARCO TEÓRICO

El plan de negocio es una herramienta aplicable tanto para la creación de nuevos proyectos empresariales así como para empresas ya existentes. Se trata de un documento que «define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar (dichos) objetivos»<sup>2</sup>. Diversos autores coinciden en que se trata de un instrumento, en forma de documento escrito, que señala un destino y la manera de alcanzarlo, tal como anotan Sarah Simoneaux y Chris Stroud en su artículo *A Business Plan: The GPS for Your Company (El plan de negocios: El GPS para su compañía)*:

Muchos usamos los teléfonos inteligentes o sistemas de navegación GPS para dirigirnos de un punto A hacia un punto B. Podemos ingresar nuestras preferencias en el sistema (por ejemplo: distancia más corta, mayor uso de autopistas, etc.) y el sistema seleccionará la mejor ruta. Cuando utilizamos un GPS, tenemos la confianza adicional de que no perderemos el camino y que llegaremos a nuestro destino tal como fue planeado, con poca o ninguna sorpresa. Tiene sentido realizar una planeación cuidadosa para nuestros negocios, de tal manera que podamos estar seguros de ir en la dirección correcta. Un plan de negocios bien documentado ayuda a trazar el recorrido para llevar a su compañía desde donde se encuentra ahora hacia donde quiera llevarla – identificando hitos, obstáculos y rutas convenientes a lo largo del camino<sup>3</sup>.

Es así como el plan de negocio permite establecer una ruta controlada mediante la realización de proyecciones respecto al funcionamiento de la empresa, según anota Jorge Enrique Silva en su libro *Emprendedor*: «el plan de negocio pretende ser una herramienta para tener un rumbo intencionalmente definido por el emprendedor, para construir el futuro a través del proceso decisorio»<sup>4</sup>.

Así mismo, las proyecciones futuras de una empresa o negocio contenidas en un documento de plan de negocio permiten evaluar escenarios y mitigar riesgos en la toma de decisiones. Para Simoneaux y Stroud, la elaboración de un plan de negocio implica una mirada crítica que permita identificar fortalezas y debilidades,

---

<sup>2</sup> Según definición incluida en el Artículo 1 de la Ley 1014 de 2006 «De fomento a la cultura del emprendimiento»

<sup>3</sup> SIMONEAUX, S., y STROUD, C. (2011). *A Business Plan. The GPS for Your Company*. *Journal of Pension Benefits: Issues In Administration*, 18(2), p. 92-95. (traducción libre)

<sup>4</sup> SILVA, J. (2008). *Emprendedor, crear su propia empresa*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S. A., 2008

así como una revisión de factores externos, que incluye análisis del sector, competencia e identificación de oportunidades y amenazas. Su propósito principal es definir el negocio, fijar metas y establecer las condiciones para que la iniciativa sea sostenible y rentable desde el punto de vista financiero<sup>5</sup>.

La pertinencia y relevancia de un plan de negocios dentro de un proceso de toma de decisiones estratégicas de proyectos empresariales es puesta de manifiesto en forma escueta pero contundente por Thomas L. Wheelen y J. David Hunger en su libro *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*, a través de citas como las siguientes:

«Las empresas que usan planes empresariales tienen mayores ingresos y crecimiento de ventas que las que carecen de ellos»<sup>6</sup>. Iniciar una empresa sin un plan de negocios es la manera más rápida de destruir un nuevo proyecto empresarial<sup>7</sup>. Por ejemplo, un estudio de 270 tiendas de ropa descubrió que 80% de las tiendas exitosas contaba con planes de negocios por escrito, en tanto que 65% de las empresas que fracasaron no lo tenía<sup>8</sup>.

El formato del documento de plan de negocio puede variar según la situación particular, bien sea que se trate de un nuevo emprendimiento, la creación de una unidad de negocio o como parte de procesos de planeación estratégica al interior de una organización. No obstante, es posible señalar que debe contener, al menos, los siguientes elementos<sup>9</sup> para el inicio de un proyecto empresarial: definición del negocio, desarrollo del negocio, mercado, competencia, operaciones y estimaciones financieras.

---

<sup>5</sup> SIMONEAUX, S., y STROUD, C. (2011). A Business Plan. The GPS for Your Company. Journal of Pension Benefits: Issues In Administration, 18(2), p. 92-95.

<sup>6</sup> MAZZAROL, T. "Do Formal Business Plans Really Matter? A Survey of Small Business Owners in Australia. (2000) Citado por: WHEELLEN, T. L.; HUNGER, J. D.; SÁNCHEZ, M. A.; VAN DER LINDE, G.; GUERRERO ROSAS, P. M.. Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos

<sup>7</sup> PERRY, S. C. "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S. (2001) Citado por: WHEELLEN, T. L.; HUNGER, J. D.; SÁNCHEZ, M. A.; VAN DER LINDE, G.; GUERRERO ROSAS, P. M.. Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos

<sup>8</sup> FOWLER, V. "Business Study Focuses on Failures. (1992) Citado por: WHEELLEN, T. L.; HUNGER, J. D.; SÁNCHEZ, M. A.; VAN DER LINDE, G.; GUERRERO ROSAS, P. M.. Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos.

<sup>9</sup> SILVA, J. (2008). Emprendedor, crear su propia empresa. Bogotá: Alfaomega Colombiana S. A., 2008

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

La generación de bienes y servicios en torno a la edición de música impresa se ubica dentro de las denominadas industrias culturales, las cuales a su vez se definen como «sectores que conjugan la creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor»<sup>10</sup>. En este campo, es posible situar la edición de partituras como un servicio cultural que permite la difusión de obras surgidas como producto de la creación humana.

Según la definición que aparece en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la partitura es el «texto de una composición musical correspondiente a cada uno de los instrumentos que la ejecutan»<sup>11</sup>. Dicho texto presenta un sistema formalizado de signos, denominado notación musical, cuyo conocimiento y adecuado manejo resultan esenciales para la edición de partituras.

En su artículo sobre la notación musical, que aparece en el diccionario *Grove Music Online*, Ian Bent y colaboradores señalan que el uso de la notación musical –como ocurre en una partitura– está motivado básicamente para atender dos tipos de necesidad: como ayuda a la memoria o como medio de comunicación. En el primer caso, se trata de un recurso que permite al intérprete abarcar un repertorio más amplio que aquel que puede retener. Así mismo, puede servir como apoyo en la recordación de un repertorio conocido pero que no se recuerda de manera perfecta, ser una guía para la improvisación, permitir la lectura a primera vista o ser un recurso para anotar ideas musicales surgidas durante el proceso de creación musical. Como medio de comunicación, el uso de la notación permite, entre otros, preservar la música en el tiempo, facilitar su interpretación, presentar la música como un texto para estudio y ofrece la posibilidad de recrear la música aun si no existe un referente sonoro<sup>12</sup>.

La aparición, en décadas recientes, de una bibliografía especializada acerca de la edición de partituras hace posible el acercamiento responsable a un campo particular de conocimiento que, por espacio de varios siglos, estuvo concentrado en un número relativamente reducido de maestros y artesanos, lo cual a su vez,

---

<sup>10</sup> UNESCO. (2000). *Cultura, comercio y globalización*. (CERLALC, trad. en 2002). París: UNESCO

<sup>11</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>12</sup> BENT, I. D. et al. "Notation." In *Grove Music Online*. Oxford Music Online, <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/grove/music/20114pg1> (consultado: junio 4/2012).

permite ahora orientar los procesos de edición de partituras, que actualmente se realizan masivamente a través de aplicaciones informáticas diseñadas para tal fin.

Dentro de la bibliografía existente vale la pena destacar los siguientes títulos:

- *Standard Music Engraving Practice*. (Music Publisher's Association, 1966). Cartilla que trata temas básicos relacionados con la edición de partituras.
- *Music Notation: a Manual of Modern Practice, 2nd edition*, de Gardner Read (Taplinger Publishing, New York, 1979): Uno de los tratados más amplios sobre el tema
- *Music Notation in the Twentieth Century* de Kurt Stone (W.W. Norton, New York, 1980): Texto de uso frecuente en facultades y departamentos de música; contiene amplia información sobre la notación musical
- *Essential Dictionary of Music Notation* de Tom Gerou y Linda Lusk (Alfred Publishing, Los Angeles, 1996). Texto básico de referencia sobre notación musical
- *Music Engraving Today: The art and practice of digital typesetting* de Steven Powell (Brichtmark Music, New York, Second Edition, 2007): Texto que trata acerca de la edición profesional de partituras con el apoyo de aplicaciones informáticas especializadas, tales como Finale® y Sibelius®.
- *Behind Bars: The definitive guide to music notation* de Ellaine Goud (Faber Music, Londres, 2011): Considerado como el tratado más completo sobre el tema en los últimos 30 años.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

La elaboración del plan de negocio de Music Score Consulting SAS contempla la aplicación de la siguiente metodología:

- Realización de encuesta para detectar variables sobre el comportamiento del mercado en torno a la edición de partituras.
- Consultas bibliográficas y en la web para recopilar información relacionada con el tema, tanto en lo concerniente a modelos de negocio, así como a datos del sector y la industria.
- Definición del modelo de negocio a partir de la metodología *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder.
- Análisis de mercado y definición de una propuesta de marketing a partir de la información estudiada.
- Definición de plan para los procesos de producción, administrativo y financiero.
- Aplicación de modelos para realizar la evaluación financiera de la iniciativa empresarial.
- Recopilación de conclusiones a partir del proceso efectuado.

Teniendo en cuenta que el objeto del trabajo –concepción y elaboración de un plan de negocios para consultorías en edición profesional de partituras– trata un tema poco conocido, respecto al cual existe poca información, se realizará un tipo de estudio exploratorio. Para ello se acudirá a dos tipos de fuentes: primarias, a través de la aplicación de una encuesta para el estudio de mercado con clientes potenciales reales, así como la búsqueda de información proveniente de empresas y entidades existentes, y secundarias, por medio de la revisión de diversas fuentes bibliográficas sobre temas especializados, cuyos datos han sido obtenidos a través de diversos tipos de consulta por parte de sus autores.

Para el presente trabajo se ha tenido en cuenta el formato de plan de negocio avalado por el Fondo Emprender, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE). El formato mencionado<sup>13</sup> contempla los siguientes contenidos aplicables al documento:

---

<sup>13</sup> [http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia\\_plan\\_de\\_negocio.xls](http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia_plan_de_negocio.xls)

- Mercado
  - Investigación de mercados: Análisis del sector, análisis del mercado, análisis de la competencia
  - Estrategias de mercado: Concepto del servicio, estrategias de distribución, estrategias de precio, estrategias de promoción, estrategias de comunicación, estrategias de servicio, presupuesto de la mezcla de mercadeo
  - Proyecciones de ventas: Proyecciones y política de cartera
- Operación
  - Operación: Ficha técnica del servicio, estado de desarrollo, descripción del proceso, necesidades y requerimientos, plan de producción
  - Costos de producción
  - Infraestructura
- Organización
  - Estrategia organizacional: Análisis FODA, organismos de apoyo
  - Estructura organizacional
  - Aspectos legales: Constitución de empresa y aspectos legales
  - Costos administrativos: Gastos de personal, gastos de puesta en marcha, gastos anuales de administración
- Finanzas
  - Ingresos: Fuentes de financiación, formatos financieros
  - Egresos
  - Capital de trabajo
- Impacto
- Resumen ejecutivo
  - Concepto de negocio
  - Potencial de mercado en cifras
  - Ventajas competitivas y propuesta de valor
  - Resumen de inversiones requeridas
  - Proyección de ventas y rentabilidad
  - Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad
  - Equipo de trabajo

## 6. MERCADO

### 6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR: La historia de la edición de partituras musicales para ser impresas se remonta a los siglos XV y XVI, época en la cual se comenzaron a emplear tipos, con la utilización de una técnica similar a aquella desarrollada por Johannes Gutenberg, inventor de la imprenta<sup>14</sup>. En relativamente poco tiempo, dicha técnica evolucionó hacia el grabado sobre planchas metálicas, método de edición de partituras musicales que predominó durante varios siglos, prácticamente hasta la incorporación de los computadores a los procesos de edición de partituras, durante las últimas décadas del siglo XX. Precisamente, con el auge de los computadores de uso personal, a partir de la década de los años 80 del siglo pasado, surgió una importante cantidad de aplicaciones informáticas para la edición de partituras, que gradualmente fueron desplazando al tradicional método del grabado que había sido empleado durante siglos para la edición profesional de partituras<sup>15</sup>. Para la década siguiente, el mercado a nivel mundial ya estaba dominado por las aplicaciones Finale® de MakeMusic y Sibelius®, actualmente perteneciente a Avid Technology, Inc.

Si bien, las limitaciones que inicialmente presentaban las aplicaciones informáticas para la edición de partituras hicieron que los editores musicales se mostraran escépticos respecto a su uso, hoy en día virtualmente todos los editores de música en el mundo producen solamente material generado por computador. El alto nivel de precisión, flexibilidad, legibilidad y accesibilidad alcanzado por los desarrolladores de aplicaciones para la edición de partituras ha permitido que en la actualidad dichas aplicaciones puedan ser empleadas por todo tipo de usuarios dentro del medio musical: desde casas editoriales de música hasta principiantes.

---

<sup>14</sup> El primer ejemplar que se conserva de música impresa desde tipos –empleando una técnica similar a aquella desarrollada por Johannes Gutenberg, inventor de la imprenta– es el *Gradual de Constanza* (ca. 1473), que se encuentra en la British Library de Londres. Thomson, J. M. and John Wagstaff . "printing and publishing of music." En *The Oxford Companion to Music*, edited by Alison Latham. Oxford Music Online, <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/opr/t114/e5360> (consultado: enero 19/2012).

<sup>15</sup> En la prestigiosa editorial alemana G. Henle Verlag, ubicada en Munich (Alemania), se reportó el uso del grabado sobre planchas metálicas hasta finales de la década de los años 90 ([http://www.youtube.com/watch?v=345o3Wu95Qo&feature=youtube\\_gdata](http://www.youtube.com/watch?v=345o3Wu95Qo&feature=youtube_gdata); consultado: enero 19/2012)

Es posible afirmar que la elaboración de partituras razonablemente legibles está al alcance de cualquier músico que conozca el funcionamiento básico de los programas. Si bien dichos programas aplican automáticamente la mayor parte de reglas y procedimientos estándares de la grafía musical, el conocimiento y la experiencia del usuario son factores cruciales para la eficiencia del proceso, así como para la calidad del resultado final.

Resulta llamativa la existencia actual de una notable oferta en torno a la edición profesional de partituras, específicamente en el contexto de los países industrializados, pese a la cada vez mayor accesibilidad a medios para llevar a cabo la edición de partituras por parte de cualquier músico. De hecho, el desarrollo actual de las aplicaciones que lideran el mercado (Finale® y Sibelius®), así como otros avances tecnológicos que facilitan la divulgación online y la impresión de pequeños tirajes, hacen absolutamente viable la autoedición.

Los compositores ahora pueden escribir sus obras directamente en archivos de computador e imprimir los resultados... Los musicólogos y editores pueden preparar ejemplos musicales de manera fácil y rápida, e incluso preparar ediciones completas... Las casas editoriales mismas también están explotando estas tecnologías, por supuesto, así como también las radiodifusoras como la BBC, que frecuentemente debe generar juegos de partes instrumentales desde una partitura impresa o manuscrita cuando se requiere la interpretación de una obra que rara vez se escucha. En lugar de preparar el manuscrito, las partes instrumentales pueden ser generadas ahora a través del computador y ser almacenadas en formato digital...<sup>16</sup>.

6.1.2 ANÁLISIS DE MERCADO: La oferta de libros de música editados en Colombia es escasa y el consumo se basa en productos importados de alto costo y de no muy fácil consecución y, en mayor medida, en fotocopias y manuscritos informales. Cabe resaltar que en el país se han venido realizando algunas publicaciones musicales que han recibido una valoración positiva a nivel internacional, particularmente en el ámbito iberoamericano. De acuerdo con información recopilada por el Área de Música del Ministerio de Cultura en 2003, dentro de las entidades que realizan publicaciones musicales en el país se encuentran: Fundación De Música, Patronato Colombiano de Artes y Ciencias, Biblioteca Luis Ángel Arango, Instituto Distrital de Cultura y Turismo de Bogotá (ahora Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte), Funmúsica, Editorial Sur,

---

<sup>16</sup> THOMSON, J. M. and WAGSTAFF, J . "printing and publishing of music." In *The Oxford Companion to Music*, edited by Alison Latham. Oxford Music Online, <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/opr/t114/e5360> (consultado: noviembre 20/2011).

Matiz-Rangel Editores, Universidad Nacional, Universidad de Antioquia, EAFIT<sup>17</sup>, Universidad del Valle, Conservatorio Antonio María Valencia, así como algunos fondos mixtos de cultura y secretarías departamentales de cultura<sup>18</sup>. La afirmación anterior no incluye al Área de Música del propio Ministerio de Cultura, muy seguramente la entidad que realiza mayor número de publicaciones musicales en el país. Al listado anterior pueden añadirse las siguientes entidades, que han elevado solicitudes de registro de ISMN<sup>19</sup> ante la Cámara Colombiana del Libro: Universidad de Caldas, Universidad del Tolima, Universidad de los Andes, Universidad del Atlántico, Conservatorio de Música del Tolima y Fundación Batuta<sup>20</sup>.

A partir de la información arriba mencionada, es posible realizar una identificación del mercado potencial para los servicios de consultoría en edición profesional de partituras que puede ser atendido por Music Score Consulting SAS. Con una mirada más amplia, una revisión de información relacionada con los posibles objetivos de mercado que fueron planteados previamente arroja las siguientes cifras:

- 28 entidades del sector público: Una entidad nacional (Ministerio de Cultura) así como dos entidades distritales y 25 entidades departamentales que cuentan con al menos una persona responsable de la actividad musical<sup>21</sup>.
- 31 instituciones universitarias que cuentan con programa de educación superior en música (dato actualizado a 2011)
- 31 programas de bachillerato musical (según datos del Ministerio de Cultura a 2003)

---

<sup>17</sup> Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín

<sup>18</sup> <http://www.sinic.gov.co/SINIC/Publicaciones/Archivos/1251-2-1-20-200835121814.pdf> (consultado: noviembre 20/2011)

<sup>19</sup> International Standard Music Number for Notated Music: Número Internacional Normalizado para Música ([www.camlibro.com.co](http://www.camlibro.com.co))

<sup>20</sup> Ver anexo A

<sup>21</sup> La inclusión del campo musical en los planes de desarrollo de las entidades territoriales se había dado de manera desigual, informal y dispersa. Con la implementación del PNMC (Plan Nacional de Música para la Convivencia), 32 departamentos y 2 distritos han incluido la música en sus planes de desarrollo. Por otra parte, en 25 departamentos y 2 distritos se cuenta ahora con un responsable de la actividad musical para impulsar y articular los procesos en torno a las prácticas musicales. (Documento CONPES 3409)

- 373 academias de música (según datos del Ministerio de Cultura a 2003)

Tabla 1. Segmentación de mercado y potencial en cifras

SEGMENTO	CLIENTES POTENCIALES	UBICACIÓN
Entidades del sector público	28 Entidades nacionales: 1 Entidades departamentales: 25 Entidades distritales: 2	Colombia
Universidades con programa de música	31	Colombia
Programas de bachillerato musical	31	Colombia
Academias de música	373	Colombia

A la luz de la información anterior es posible establecer el siguiente objetivo de mercado: ofrecer servicios de consultoría en edición profesional de partituras para la optimización en el desarrollo de proyectos editoriales sobre temas musicales a universidades con programa de música, programas de bachillerato musical y academias de música. Se desarrollarán dos tipos de consultoría, atendiendo necesidades identificadas que se describirán posteriormente: calidad y gerencia de proyectos. En cuanto al segmento de mercado conformado por entidades del sector público, no se considera viable realizar la oferta de servicios de consultoría puesto que los proyectos editoriales son realizados por personal ajeno a las instituciones (*outsourcing*) y las dinámicas propias de la contratación estatal alteran notablemente el ritmo de realización de este tipo de proyectos. Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas, es posible establecer un mercado objetivo de 435 clientes, a nivel nacional, para las consultorías sobre calidad (1) y gerencia de proyectos (2) en la edición profesional de partituras; dicho mercado se distribuye así: 31 universidades con programa de música, 31 programas de bachillerato musical y 373 academias de música. El consumo anual per cápita se presenta en la tabla 2:

Tabla 2. Consumo anual per cápita

SERVICIO	MERCADO POTENCIAL CLIENTES	CONSUMO ANUAL PER CAPITA
Pack consultoría calidad en la EPPM <sup>22</sup>	435	1
Pack consultoría gerencia proyectos en EPPM	435	1

<sup>22</sup> Edición profesional de partituras musicales

Es factible considerar que dentro del consumo anual de un cliente potencial es probable y provechosa la inclusión de ambos servicios (consultoría en calidad en la EPPM y consultoría en gerencia de proyectos en EPPM), que resultan complementarios entre sí.

Una encuesta desarrollada con el apoyo de Open Media Colombia<sup>23</sup>, con el propósito de medir algunas variables del mercado para la edición profesional de partituras, muestra las siguientes tendencias que permiten determinar las necesidades de los clientes potenciales:

- La mayor parte (85%) de las entidades encuestadas realizan proyectos de edición de partituras
- Este tipo de proyectos son imprescindibles o muy importantes para la mayor parte de las entidades (80%)
- La cantidad de proyectos que se realizan anualmente es variable: uno o dos proyectos (50%), más de cinco proyectos (40%)
- En su mayor parte, los proyectos son desarrollados al interior de las entidades (50%) o en forma mixta *–in-house* más *outsourcing*– (75%)
- Solamente un 45% de las entidades encuestadas manifestaron tener altos niveles de satisfacción (totalmente satisfecho o muy satisfecho) con trabajos realizados en forma interna.
- Las variables más importantes para las entidades que realizan este tipo de proyectos son calidad y tiempo de entrega.
- Los servicios complementarios más requeridos son apoyo en proyectos editoriales sobre temas musicales (85%) y capacitación en edición profesional de partituras musicales (75%).

Según lo anterior, sería posible afirmar que las instituciones con programas de música desarrollan constantemente proyectos de importancia que implican la edición profesional de partituras, con regulares índices de satisfacción respecto a los resultados obtenidos, manifestando interés por calidad y tiempo de entrega.

---

<sup>23</sup> Encuesta realizada durante un período de cinco semanas entre los meses de febrero y marzo de 2012. La encuesta fue enviada a 48 de 58 entidades existentes en el país correspondientes a universidades con programa de música o dependencias de cultura pertenecientes a entidades oficiales. La encuesta fue respondida por 20 de los destinatarios. Ver anexo B.

Existiría, por ende, un mercado potencial de clientes para consultorías en calidad y gerencia de proyectos de edición profesional de partituras.

Otros resultados de la encuesta arriba señalada permiten establecer características de los clientes potenciales, así:

- Casi todas las entidades encuestadas (95%) disponen de herramientas tecnológicas (básicamente software) para la edición de partituras. No obstante, la gran mayoría (80%) reconoce que, en mayor o menor medida, le hace falta un manejo más eficiente y funcional del software.
- La entidad que ejecuta el mayor volumen de proyectos que requieren trabajos de edición de partituras en el país es el Ministerio de Cultura, a través de dependencias adscritas a la Dirección Nacional de Artes y la Biblioteca Nacional de Colombia. Estas labores son realizadas por la entidad en forma permanente, existiendo presupuestos disponibles para su ejecución.
- En el caso de las entidades del sector público a nivel departamental y distrital, así como las instituciones educativas con programas de música, específicamente las universidades, existe interés por realizar publicaciones sobre temas musicales, aunque no de forma permanente; generalmente cuentan con rubros presupuestales para la producción de materiales.

Para poder atender las necesidades de un grupo tan diverso de clientes, resulta factible proponer diversos servicios complementarios en torno a la edición profesional de partituras, tales como: edición profesional de partituras musicales, apoyo en proyectos editoriales sobre temas musicales y/o transcripción de partituras a partir de fuentes de audio.

**6.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:** En Colombia no existe una oferta formal de empresas o personas dedicadas a la edición profesional de partituras o incluso copistas de música que pueda ser ubicada a través de Internet, medio empleado alrededor del mundo para ofrecer este tipo de servicios. En contraste con dicha situación, en Europa, América del Norte y algunos países de Asia existe una amplia oferta para la prestación de servicios dentro del campo referido. A través de una búsqueda selectiva de la oferta disponible en Internet, se ubicaron las siguientes empresas destacadas en el servicio de edición profesional de partituras:

Tabla 3. Algunas empresas que prestan servicios de edición profesional de partituras

NOMBRE	SERVICIOS	UBICACIÓN / WEB	TRAYECTORIA
Matthew Maslanka Music Preparation	Edición profesional de partituras	Estados Unidos www.maslankamusicprep.com	13 años
Munson Music Services and Consulting	Edición profesional de partituras Transcripciones Entrenamiento en Sibelius (editor de partituras)	Estados Unidos www.munsonmusicservices.com	11 años
J. S. Sato Music Editions	Preparación de música Editorial	Estados Unidos www.satomusic.com	15 años

El resultado final de un proyecto que requiere la edición profesional de partituras depende en gran medida de los conocimientos y habilidades del personal que emplea las aplicaciones informáticas para la realización de este tipo de proyectos, es decir, los copistas de música. Son limitados, por no decir nulos, los espacios existentes, tanto en instituciones educativas así como en otro tipo de entidades, que permiten la cualificación de las personas que realizan la edición de partituras. Dicha responsabilidad suele recaer sobre músicos si bien que han llevado a cabo una cierta profundización en el uso de herramientas tales como Finale® o Sibelius®, que les ha permitido adquirir destreza en su manejo, no siempre cuentan con el conocimiento necesario para la realización de este tipo de proyectos<sup>24</sup>.

No es extraño encontrar, dentro de las partituras publicadas en el país, productos que presentan fallas notorias en la edición, como se evidencia en un concepto técnico elaborado por Scoremusical Ltda. por solicitud del Centro de Documentación Musical de la Biblioteca Nacional de Colombia ...ver anexo C: Scoremusical Ltda. Concepto técnico sobre de edición de partituras 02 – Obras para piano de Álvaro Ramírez Sierra (documento inédito)... En el caso de entidades como la Fundación Nacional Batuta, se utilizan plantillas con el propósito de unificar y controlar el resultado final de los procesos de edición de

<sup>24</sup> Al igual que en otros lugares del mundo, en Colombia se suele considerar que basta el manejo de programas editores de partituras. En este sentido, la formación autodidacta ocasionalmente es reforzada a través de talleres orientados específicamente al uso de las aplicaciones, más no necesariamente a la producción de documentos de alta calidad. A lo largo de diversos talleres y cursos especializados en edición de partituras dictados por el autor en diversas instituciones educativas durante los últimos 15 años, se observa que a los músicos les importa primordialmente alcanzar conocimientos prácticos para resolver sus inquietudes relacionadas con programas informáticos para edición de partituras. La elaboración de partituras ajustadas a estándares profesionales es un tema de interés tan solo para unos pocos.

partituras. No obstante, como en dichas plantillas se estandarizan esencialmente fuentes tipográficas y márgenes, la calidad del resultado final aún depende en buena medida del conocimiento y habilidad del editor de partituras.

A partir de lo mencionado anteriormente, es posible señalar que las necesidades de las organizaciones que realizan proyectos que requieren la edición profesional de partituras son atendidas básicamente por copistas de música, que eventualmente pueden lograr espacios para profundizar sus conocimientos a través de talleres especializados. Es posible configurar un cuadro que muestra diversos tipos de solución para las necesidades de las organizaciones:

Tabla 4. Posibles soluciones relacionadas con edición profesional de partituras musicales – cuadro comparativo

NOMBRE	PRECIOS DE VENTA	SEGMENTO DE MERCADO	ESTRATEGIAS DE MERCADO
Copista de música en Colombia	+ 15.000 – 20.000 COP <sup>25</sup> por página	Particulares, instituciones educativas y entidades	P2P
Matthew Maslanka Music Preparation	+ Página partitura general formato medio: 18 USD + Página partitura general formato ampliado: 22 USD + Página partitura parte instrumental: 10 USD + Página parte instrumental ampliada: 12 USD + Recargo sobre trabajos urgentes 35% + Costo adicional variable sobre impresión en físico y copias adicionales	Particulares y empresas	+ Producto: Calidad según estándares de la industria + Precio: Descuento 50% para estudiantes Descuento 20% por material recibido en programas de edición de partituras o formato MIDI <sup>26</sup> + Promoción: Página web, incluye listado de clientes
Munson Music Services	+ Precio según proyecto + Valor de matrícula a taller especializado sobre manejo de Sibelius®, duración: 12 horas, 12-15 asistentes: 200-375 USD por asistente	Particulares e instituciones educativas	+ Producto: Calidad según estándares de la industria + Promoción: Página web, incluye listado de clientes
Tallerista especializado en Colombia	+ 540.000 COP por taller especializado sobre manejo de Finale®, duración 9 horas, 12-15 asistentes	Instituciones educativas	P2P

<sup>25</sup> Según el listado ISO 4217, COP es el código estandarizado para la denominación correspondiente al peso colombiano (Fuente: <http://www.xe.com/iso4217.php/> - consultado: junio 29/2012)

<sup>26</sup> MIDI: Musical Instrument Digital Interface

No es posible señalar la existencia de agremiaciones en torno a la edición profesional de partituras en Colombia. No obstante, dentro de las agremiaciones y entidades relacionadas a nivel internacional es importante destacar a la *Music Publishers Association*, que cuenta con un comité de producción y edición de partituras, así como la *Major Orchestra Librarians Association*, que reúne información concerniente sobre la edición profesional y temas afines; ambas agremiaciones están ubicadas en Estados Unidos.

## 6.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

**6.2.1 CONCEPTO DEL SERVICIO:** La edición de partituras consiste en la elaboración de partituras musicales de alta calidad. El proceso es realizado mediante el empleo de aplicaciones informáticas para la edición de partituras, tales como Finale® o Sibelius®. Puede ser realizado a partir de manuscritos o desde archivos tipo MIDI o ficheros .MUS (Finale) o .SIB (Sibelius). Los servicios de consultoría en edición profesional de partituras están diseñados para atender las necesidades de instituciones y entidades que desarrollan sus propios proyectos en este sentido, para mejorar la calidad de sus productos y maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles a través de la transferencia de conocimiento específico y buenas prácticas en el manejo de herramientas tecnológicas y en el seguimiento de estándares de la notación musical. Dichos productos buscan ofrecer soluciones a los clientes a través de alternativas diferentes a aquellas existentes en el mercado.

Las partituras editadas son empleadas en diversos tipos de publicaciones impresas o digitales sobre temas musicales, abarcando desde obras musicales hasta la inclusión de ejemplos en libros de texto; las ediciones impresas se constituyen en el medio de circulación lícita y única fuente de acceso para la interpretación de piezas musicales por parte de agrupaciones que tocan mediante la lectura de música escrita. Por otro lado, las partituras editadas también encuentran cabida en ocasiones donde se requiere la interpretación de piezas musicales inéditas, como puede ser la realización de grabaciones con música original para cine o la interpretación en vivo de nuevos arreglos sobre temas populares por parte de una orquesta sinfónica, por citar tan solo un par de aplicaciones del servicio que será ofrecido por Music Score Consulting SAS. Según anota la reconocida editora Elaine Gould, actualmente la mayor parte de los intérpretes prefieren o espera recibir material generado por computador<sup>27</sup>. Las consultorías en edición profesional de partituras están orientadas a facilitar la elaboración de documentos que no solamente conserven la información consignada en la partitura original sino que se destaquen por tener una

---

<sup>27</sup> GOULD, E. (2011) Behind bars. The definitive guide to music notation. Londres: Faber Music

presentación absolutamente legible con un manejo adecuado del espacio disponible y en concordancia con los estándares existentes para el manejo de la notación musical, al tiempo que se optimizan los procesos para obtener dicho resultado.

Al efectuar una comparación respecto a diversos tipos de soluciones ...ver numeral 6.1.3..., es posible señalar las siguientes fortalezas por parte de Music Score Consulting SAS:

- Precios más económicos frente a empresas ubicadas en el exterior
- Es posible ofrecer servicios complementarios tales como: edición profesional de partituras, apoyo en proyectos editoriales sobre temas musicales, transcripción de partituras a partir de fuentes de audio
- La empresa resulta más accesible para clientes ubicados en Colombia y su entorno regional

Por otro lado, la iniciativa empresarial de Music Score Consulting SAS presenta las siguientes debilidades frente al conjunto de empresas señalado:

- Menor trayectoria y experiencia en la realización de consultorías frente a empresas ubicadas en el exterior
- Mayor dificultad para acceder a clientes institucionales por fuera del ámbito regional
- Manejo limitado de programas informáticos para la realización de labores complementarias a la edición de partituras, tales como programas de dibujo y diagramación.
- Precios superiores en comparación con proveedores de soluciones a nivel local. Debido a la falta de conocimiento sobre el tema a nivel local, el factor precio puede seguir teniendo una incidencia significativa

**6.2.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN:** Teniendo en cuenta el tamaño relativamente reducido de la participación estipulada dentro del mercado objetivo (22 clientes) ...ver anexo D: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS, así como el carácter altamente especializado de las consultorías que se ofrecerán, durante el primer año la estrategia de distribución estará

enfocada hacia la oferta personalizada del servicio apoyada en visitas y llamadas telefónicas, así como en el envío individualizado de información. El uso de una página web con información sobre la empresa, portafolio de servicios de consultoría, testimonios e imagen corporativa servirá como respaldo adicional a la labor comercial.

La distribución del servicio de consultoría en edición profesional de partituras se lleva a cabo a través de la venta directa. Como es habitual en este tipo de servicio, parte de la consultoría puede ser desarrollada directamente en el lugar de ubicación del cliente –en este caso, facultades, departamentos de música en instituciones de educación superior, colegios con énfasis musical o academias–. El trabajo restante puede ser realizado de manera autónoma, manteniendo contacto constante con el cliente para atender sus inquietudes y necesidades. Teniendo en cuenta lo anterior, dentro del presupuesto requerido para distribución, al menos durante el primer año, únicamente se contabilizan los gastos de transporte, que se han estimado en 100.000 COP al mes, es decir, 1.200.000 COP anual (...ver Tabla 9. Gastos de ventas...).

Por otro lado, la estrategia de ventas estará apoyada en la diferenciación del servicio en el mercado nacional. Para ello, se buscará, por una parte, realizar absoluto énfasis en la generación de valor para el cliente más que entrar a competir en una guerra de precios contra posibles proveedores con menor experiencia, y por otra parte, contar con la flexibilidad suficiente para desarrollar nuevos servicios a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes. El canal de comunicación y exhibición de la empresa será el sitio web, que permitirá reforzar la labor comercial que sea llevada a cabo en forma directa con los clientes potenciales.

**6.2.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO:** Debido a que la consultoría en edición profesional de partituras es un servicio que tiene pocos antecedentes –por no decir ninguno– en el país, es posible afirmar que no existen precios de referencia para dicho servicio. Sin embargo, es posible efectuar comparaciones respecto a alternativas que pueden ofrecer diversos tipos de solución para el cliente a partir de los siguientes valores, según se ilustra en la tabla 5:

Tabla 5. Comparación de soluciones relacionadas con EPPM

NOMBRE	SOLUCIÓN	PRECIO
Copista de música en Colombia	Elaboración de una página de partitura	+ 15.000 – 20.000 COP por página
Matthew Maslanka Music Preparation (EE.UU.)	Elaboración de una página de partitura	+ 18 USD por página, es decir 33.300 COP aprox. <sup>28</sup> + Si aplica descuento del 20% 14,40 USD (26.640 COP)
Munson Music Services (EE.UU.)	Taller especializado sobre el manejo de Sibelius® – 12 horas	+ 375 USD, es decir 693.750 COP por asistente, con un costo de 115.625 COP por hora
Tallerista especializado en manejo de aplicaciones informáticas para edición de partituras	Taller especializado sobre el manejo de Finale® - 9 horas	+ 540.000 COP por taller, con un costo de 60.000 COP por hora
Tallerista especializado en edición de partituras (Colombia)	Consultoría especializada en edición profesional de partituras – 32 horas	+ 3.800.000 COP, con un costo de 118.750 COP por hora

Es posible formular las siguientes observaciones:

- Un cliente puede acudir a un servicio especializado en edición de partituras en el exterior (como puede ser Matthew Maslanka Music Preparation), que puede brindarle mayor confiabilidad y conocimiento. Dicha solución implica un sobrecosto que puede oscilar entre el 60% y 70% sobre el valor del proyecto si dicho proyecto fuera ejecutado empleando mano de obra nacional. En este tipo de solución para el cliente, no hay transferencia de conocimiento y es necesario lidiar con situaciones que pueden generar dificultades adicionales, entre ellos barreras lingüísticas y manejo de transacciones internacionales, lo cual es particularmente difícil para entidades del sector oficial.
- Otra alternativa es la asistencia a talleres especializados en el manejo de aplicaciones informáticas para la edición de partituras. En este caso, el cliente realizaría una inversión que permitiría al copista de música una profundización en sus conocimientos sobre el manejo del software para edición de partituras. Normalmente, por su brevedad y enfoque, en este tipo de talleres no es posible ahondar en problemáticas específicas relacionadas con la notación y la edición profesional de partituras y tampoco avanzar de manera sustancial en el diagnóstico y solución de problemas de un proyecto particular. En este caso, el equipo de apoyo está conformado únicamente por el especialista y, si se

<sup>28</sup> Tasa de cambio estimada: 1 USD = 1.850 COP

decide enviar a un copista de música a un taller especializado en el exterior, se incurre en costos adicionales de desplazamiento y estadía del participante.

- La consultoría especializada que ofrecerá Music Score Consulting SAS brinda una atención integral y personalizada a las necesidades del cliente local, con énfasis en aspectos relacionados con calidad y/o gerencia de proyecto en edición profesional de partituras. Esta solución implica transferencia de conocimiento, no solamente en lo concerniente al manejo de aplicaciones informáticas para la edición de partituras sino también en lo relacionado con las buenas prácticas dentro de la notación musical, con aplicación a proyectos específicos. El servicio de consultoría cuenta con el respaldo de una empresa especializada, con una tarifa se ubica dentro de los estándares del mercado local y menos de la mitad de los honorarios por hora en asesorías en EE.UU<sup>29</sup>.

Debido a la falta de referencias previas, no se tiene previsto establecer un precio de lanzamiento diferente al precio estipulado para la asesoría, si bien es posible contemplar algún tipo de descuento como estrategia de penetración en el mercado. Se espera que exista una buena respuesta del mercado ante el precio propuesto (3.800.000 COP), teniendo en cuenta que, según los resultados de la encuesta, este valor se encuentra dentro del rango que la mayoría de las entidades que fueron encuestadas está dispuesta a destinar para la ejecución de un proyecto de edición de partituras (0 – 5.000.000 COP) y que es un precio competitivo en relación con los beneficios ofrecidos. Teniendo en cuenta las proyecciones de ventas y los costos –que serán detallados más adelante–, para llegar al punto de equilibrio en el primer año se requiere la venta de 31 unidades, como se muestra en el siguiente cuadro:

---

<sup>29</sup> Según datos ejemplificados en [http://www.forbes.com/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx\\_mc\\_1106pricing.html](http://www.forbes.com/2006/11/06/bostonconsulting-marsh-mckinsey-ent-fin-cx_mc_1106pricing.html) (consultado: junio 4/2012)

Tabla 6. Punto de equilibrio – año 1

VENTAS TOTALES ANUALES:		47.931.818 COP				DIFERENCIA DE VENTAS	
	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	PORCENTAJE	VENTAS PROYECTADAS		PUNTO DE EQUILIBRIO	
SERVICIOS				PESOS	UNIDADES	PESOS	UNIDADES
Consultoría sobre calidad en edición profesional de partituras musicales	23.965.909 COP	6,5	50%	82.650.000 COP	22	58.684.091 COP	15,5
Consultoría sobre calidad en edición profesional de partituras musicales	23.965.909 COP	6,5	50%	82.650.000 COP	22	58.684.091 COP	15,5
TOTAL	47.931.818 COP	13	100,00%	165.300.000 COP	44	117.368.182 COP	31

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

A partir de las proyecciones de ventas, particularmente en lo concerniente a ventas anuales por servicio y ciclos de ventas, es posible estimar que el volumen de ventas para llegar al punto de equilibrio sería alcanzado durante el noveno mes.

Por otro lado, sobre un volumen estimado anual de ventas de 165.300.000 COP durante el primer año, el IVA generado sería 26.448.000 COP.

La clave para afrontar una eventual guerra de precios o la variación de los mismos –escenario que resulta difícil de caracterizar debido a la particularidad del negocio de la edición profesional de partituras– se encuentra en la innovación. Es importante estar en capacidad de aumentar la percepción de valor del servicio ofrecido por parte del cliente. En todo caso, en este orden de ideas pueden surgir alternativas adicionales, por ejemplo la creación de nuevos productos –seguramente más compactos– cuyos precios estén en capacidad de enfrentar la competencia, manteniendo siempre presente la percepción de valor recibido por parte del cliente.

Los precios sugeridos (3.800.000 COP por paquete de consultoría) han sido definidos a partir de una revisión de diversos modelos y referencias. Por un lado, se han tenido en cuenta los resultados de la encuesta practicada, teniendo en cuenta capacidad de pago por parte de los clientes, así como sus necesidades particulares. Este modelo se encuentra en concordancia con un objetivo anual de beneficios para el primer año cercano a 50.000.000 COP y, por otro lado, con

precios altamente competitivos si se toman servicios similares de consultoría en el exterior (EE.UU.) a manera de referencia.

**6.2.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN:** Como se había señalado antes, el acceso a los clientes se realizará a través de la venta directa, a través de los siguientes medios: visitas personales, llamadas telefónicas, envío de información por correo electrónico; en dichos espacios se brindará información acerca del servicio de consultoría y sus beneficios, así como acerca de la empresa. Por otro lado serán espacios para escuchar las necesidades e inquietudes de los clientes con el propósito de incorporar nuevas soluciones dentro del portafolio.

Igualmente el uso de la red será un medio para promover a la empresa y sus servicios, a través de una página web. Adicionalmente, es posible aprovechar la existencia de entidades que agrupan a posibles clientes, como es el caso de ACOFARTES<sup>30</sup> (Asociación Colombiana de Facultades y Programas de Artes); resulta factible lograr promoción a través de dicha entidad, tanto en eventos así como en medios impresos y virtuales, a través de pautas o descuentos para sus asociados. El vínculo con este tipo de entidades puede ser una alternativa para la generación de nuevos productos, como pueden ser capacitaciones de corta duración sobre temas específicos ofrecidas a particulares como espacios de educación continuada, con el respaldo y experiencia de Music Score Consulting SAS.

Los clientes especiales recibirán un 20% de descuento sobre el precio del servicio por paquete adicional de consultoría. El cliente debe percibir claramente que está obteniendo notables beneficios al acceder a las consultorías que ofrecidas por Music Score Consulting SAS; para ello se resaltarán los siguientes argumentos en el proceso de venta:

- Soluciones individualizadas en calidad y gerencia de proyectos que requieren edición profesional de partituras
- Efectiva transferencia de conocimiento y buenas prácticas
- Experiencia y trayectoria del equipo humano: más de 20 años en el campo de desempeño

---

<sup>30</sup> ACOFARTES reúne a más de 20 instituciones de educación superior e incluye una Red de Artes Musicales (<http://www.acofartes.org.co/quienes2.php>; consultado: junio 4 de 2012)

- Reducción al mínimo de sobrecostos para el cliente por correcciones en procesos de impresión o prensaje
- Respaldo y confianza; alianzas con editoriales
- Las partituras dentro de los proyectos editoriales del cliente tendrán estándares profesionales, lo cual permitirá un mejor posicionamiento y prestigio
- Precios razonables
- Flexibilidad para ajustarse a las necesidades del cliente mediante la prestación de servicios complementarios

Los costos relacionados con promoción y publicidad durante el lanzamiento y primer año de funcionamiento se muestran a continuación, en la tabla 7:

Tabla 7. Presupuesto para promoción y publicidad

ÍTEMS	GASTO
Publicidad en sitios web	120.000 COP (mes)
	1.440.000 COP (año)
Impresos y promocionales	75.000 COP (mes)
	900.000 COP (año)
Relaciones públicas	150.000 COP (mes)
	1.800.000 COP (año)
TOTAL	345.000 COP (mes)
	4.140.000COP (año)

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Como puede observarse, el presupuesto de promoción y publicidad permite emprender diversas acciones que conforman la estrategia de promoción y publicidad, entre ellas:

- Posicionamiento en la web a través de anuncios en motores de búsqueda
- Elaboración de tarjetas, carpetas y diversas piezas promocionales para entregar como obsequio a clientes (bloqs de notas, etc.)
- Mejoramiento de relaciones públicas a través de un pequeño rubro para cubrir atenciones e invitaciones a clientes a nivel local, así como eventual asistencia a eventos del sector, tales como ferias, congresos o seminarios.

**6.2.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:** La herramienta principal para la difusión de los servicios de Music Score Consulting SAS será un sitio web, ideado para tal efecto. Dicho sitio web debe permitir al cliente tener una visión clara de la empresa y su trayectoria, así como una información suficiente de los servicios de consultoría a los que puede acceder, así como los beneficios y ventajas que obtendrá por utilizar el servicio. Adicionalmente, en el sitio web resulta pertinente incluir información especializada sobre el tema, de tal manera que la pertinencia y la propuesta de valor ofrecida se vean resaltadas. Así, el sitio web permitirá:

- Dar a conocer los servicios de consultoría en edición profesional de partituras musicales que ofrece Music Score Consulting SAS
- Atraer y mantener informados a los clientes sobre la empresa y sus servicios
- Resaltar ventajas y beneficios para los clientes
- Divulgar información de interés sobre temas relacionados

El presupuesto para comunicación se detalla a continuación:

Tabla 8. Presupuesto para comunicación

ÍTEM	VALOR
Diseño y desarrollo de página web	350.000 COP (mes) 4.200.000 COP (año)
TOTAL	350.000 COP (mes) 4.200.000 COP (año)

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

**6.2.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO:** Se contemplan las siguientes acciones de servicio a los clientes de Music Score Consulting SAS como componentes de las estrategias de servicio de la empresa:

Servicio postventa:

- Encuesta de evaluación del servicio recibido por parte del cliente

- El cliente podrá solicitar la elaboración de un concepto técnico sobre un máximo de dos (2) proyectos de edición de partituras realizados por él dentro de un período de seis (6) meses a partir de la realización de la consultoría
- Conocimiento de las necesidades del cliente para mejorar el portafolio de servicios
- Servicios complementarios y otros beneficios: apoyo en gestiones relacionadas con derechos de autor, módulos adicionales sobre manejo de herramientas tecnológicas para la edición de partituras

Atención y servicio al cliente:

- Solución individualizada
- Metodología clara y sencilla
- Fácil acceso a la información por parte del cliente
- Pronta atención a inquietudes
- Verificación en el cumplimiento de los propósitos establecidos
- Cumplimiento de cronogramas establecidos

6.2.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO: A continuación se relaciona, a través de varias tablas, el presupuesto para la mezcla de mercadeo durante el primer año de operaciones y una proyección a cinco años; se incluyen los gastos destinados a promoción, publicidad y comunicación, así como los aportes de ventas a los gastos de funcionamiento:

Tabla 9. Gastos de ventas durante el primer año

GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	150.000 COP	1.800.000 COP
Energía	15.000 COP	180.000 COP
Administración	40.000 COP	480.000 COP
Teléfono	40.000 COP	480.000 COP
Suministros de oficina	15.000 COP	180.000 COP
Subsidio de transporte	100.000 COP	1.200.000 COP
Publicidad en sitios web	120.000 COP	1.440.000 COP
Impresos y promocionales	75.000 COP	900.000 COP
Diseño y desarrollo de sitio web	350.000 COP	4.200.000 COP
Relaciones públicas	150.000 COP	1.800.000 COP
Subtotal	1.055.000 COP	12.660.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Tabla 10. Proyección gastos de ventas a cinco años

GASTOS DE VENTAS					
CONCEPTO	AÑO 1				
Arriendo	1.800.000 COP	1.872.000 COP	1.946.880 COP	2.024.755 COP	2.105.745 COP
Energía	180.000 COP	187.200 COP	194.688 COP	202.476 COP	210.575 COP
Administración	480.000 COP	499.200 COP	519.168 COP	539.935 COP	561.532 COP
Teléfono	480.000 COP	499.200 COP	519.168 COP	539.935 COP	561.532 COP
Suministros de oficina	180.000 COP	187.200 COP	194.688 COP	202.476 COP	210.575 COP
Subsidio de transporte	1.200.000 COP	1.248.000 COP	1.297.920 COP	1.349.837 COP	1.403.830 COP
Publicidad en sitios web	1.440.000 COP	1.497.600 COP	1.557.504 COP	1.619.804 COP	1.684.596 COP
Tarjetas, carpetas e impresos	900.000 COP	936.000 COP	973.440 COP	1.012.378 COP	1.052.873 COP
Diseño y desarrollo web	4.200.000 COP	4.368.000 COP	4.542.720 COP	4.724.429 COP	4.913.406 COP
Relaciones públicas	1.800.000 COP	1.872.000 COP	1.946.880 COP	2.024.755 COP	2.105.745 COP
Subtotal	12.660.000 COP	13.166.400 COP	13.693.056 COP	14.240.778 COP	14.810.409 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

6.3.1 PROYECCIÓN DE VENTAS: Una vez realizado el proceso de segmentación del mercado potencial, se han realizado diversas proyecciones a partir de la fijación de una participación en el mercado del 5%, así:

Tabla 11. Proyección de ventas – año 1

SERVICIO	MERCADO POTENCIAL CLIENTES	CONSUMO ANUAL PER CÁPITA	PARTICIPACION % MERCADO OBJETIVO	VENTA UNIDADES AÑO 1
Consultoría sobre calidad en edición profesional de partituras musicales	435	1	5%	22
Consultoría sobre calidad en edición profesional de partituras musicales	435	1	5%	22
Total				44

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Nótese que en la anterior proyección se ha previsto una participación relativamente modesta en el mercado para evitar la generación de expectativas demasiado optimistas. Dicha participación, al menos de manera inicial, estaría concentrada principalmente en las entidades de educación superior, segmento donde se observa un mayor interés frente a la edición profesional de partituras. Por otro lado, como se había señalado previamente, debido a que las consultorías sobre calidad y gerencia de proyectos en edición profesional de partituras son complementarias entre sí, es razonable prever un consumo de ambos servicios durante un período anual.

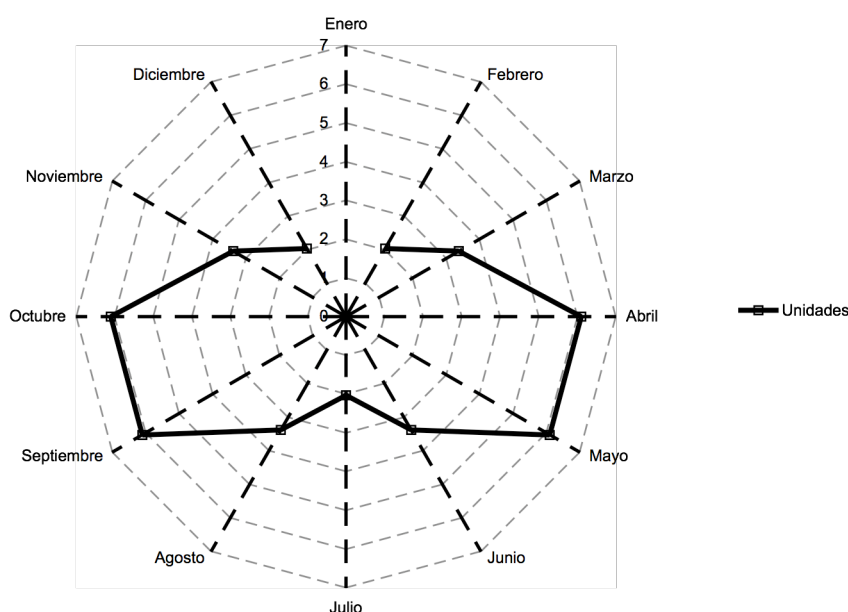
Para la elaboración de las proyecciones correspondientes a ciclo anual de ventas se han tomado como referencia los períodos de actividad de las entidades de educación superior en el país, así como el comportamiento de facturación de la empresa aliada Scoremusical Ltda, que se ilustra en la tabla 12 y figura 1:

Tabla 12. Ciclo anual de ventas

MES	CICLO DE VENTAS	VENTA UNIDADES
Enero	0	0
Febrero	3	2
Marzo	5	3
Abril	9	6
Mayo	9	6
Junio	5	3
Julio	3	2
Agosto	5	3
Septiembre	9	6
Octubre	9	6
Noviembre	5	3
Diciembre	3	2
Total		44

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Figura 1. Ciclo anual de ventas



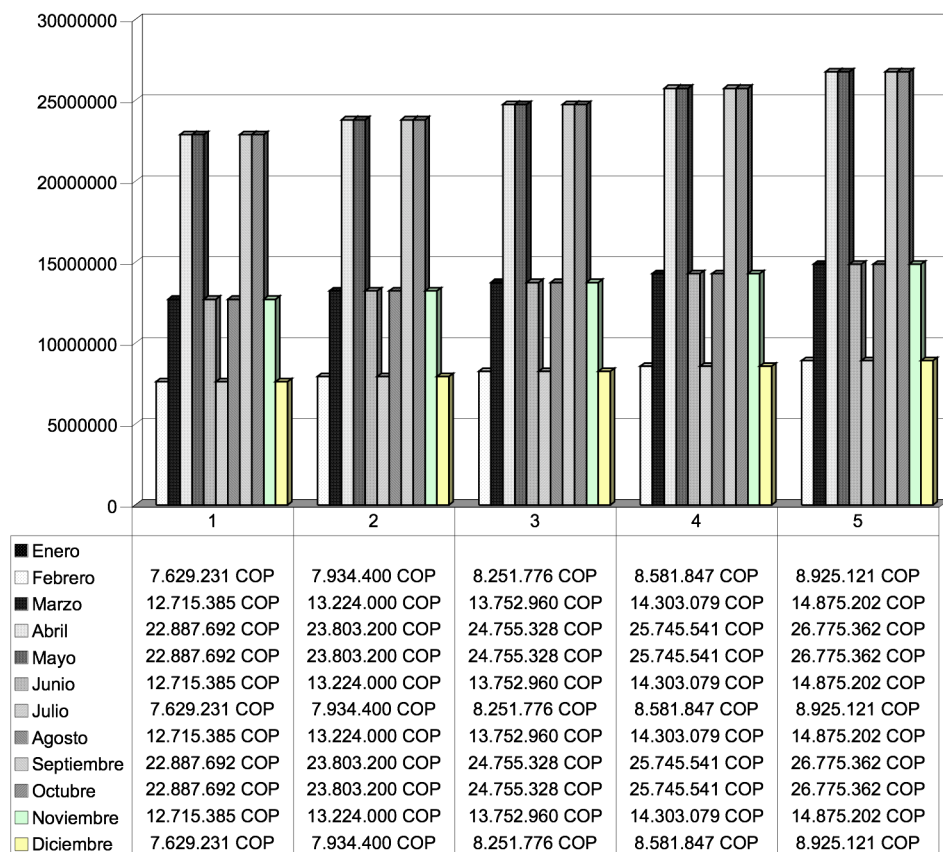
Una proyección de ventas básica para el período de los años 1-5 puede obtenerse a partir de las metas establecidas en las proyecciones de ventas para el primer año ...ver tabla 13... y los ciclos de ventas ...ver figura 1..., teniendo en cuenta un aumento anual en los precios del 4%, así:

Tabla 13. Proyección de ventas – años 1-5

MESES / CONCEPTO	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas año 5
Enero					
Febrero	7.629.231 COP	7.934.400 COP	8.251.776 COP	8.581.847 COP	8.925.121 COP
Marzo	12.715.385 COP	13.224.000 COP	13.752.960 COP	14.303.079 COP	14.875.202 COP
Abril	22.887.692 COP	23.803.200 COP	24.755.328 COP	25.745.541 COP	26.775.362 COP
Mayo	22.887.692 COP	23.803.200 COP	24.755.328 COP	25.745.541 COP	26.775.362 COP
Junio	12.715.385 COP	13.224.000 COP	13.752.960 COP	14.303.079 COP	14.875.202 COP
Julio	7.629.231 COP	7.934.400 COP	8.251.776 COP	8.581.847 COP	8.925.121 COP
Agosto	12.715.385 COP	13.224.000 COP	13.752.960 COP	14.303.079 COP	14.875.202 COP
Septiembre	22.887.692 COP	23.803.200 COP	24.755.328 COP	25.745.541 COP	26.775.362 COP
Octubre	22.887.692 COP	23.803.200 COP	24.755.328 COP	25.745.541 COP	26.775.362 COP
Noviembre	12.715.385 COP	13.224.000 COP	13.752.960 COP	14.303.079 COP	14.875.202 COP
Diciembre	7.629.231 COP	7.934.400 COP	8.251.776 COP	8.581.847 COP	8.925.121 COP
	165.300.000 COP	171.912.000 COP	178.788.480 COP	185.940.019 COP	193.377.620 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Figura 2. Proyección de ventas – años 1-5



6.3.2 POLÍTICA DE CARTERA: En general, para casi todos los clientes potenciales será necesario otorgar crédito mediante plazo de pago a 30 días. En el caso de entidades del gobierno e instituciones educativas, los pagos suelen realizarse con posterioridad a la presentación de la factura respectiva, por lo cual resulta prudente contar con dicho plazo.

## 7. OPERACIÓN

### 7.1 OPERACIÓN

#### 7.1.1 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO:

Tabla 14. Ficha técnica del servicio

CONSULTORÍAS SOBRE EDICIÓN PROFESIONAL DE PARTITURAS MUSICALES
Ficha técnica:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultorías diseñadas para solucionar problemas de organizaciones que desarrollan proyectos de edición de partituras <i>in-house</i></li><li>• Tipos de consultoría: 1. Calidad en edición profesional de partituras 2. Gerencia de proyectos en edición profesional de partituras</li><li>• Fases dentro de la consultoría: 1. Diagnóstico 2. Propuesta de solución 3. Implementación</li><li>• Duración de cada consultoría: 32 horas: 18 horas presenciales – 14 horas no presenciales</li><li>• Adicionalmente se cuenta con ocho (8) horas para atender requerimientos adicionales de cada consultoría (servicio post-venta, atención al cliente, desplazamientos, etc.)</li><li>• La consultoría sobre calidad en edición profesional de partituras permite afrontar problemas comunes a instituciones que editan sus propias partituras con notoria disminución de la calidad en el resultado final, tales como:<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento de prácticas estándar de la notación musical</li><li>• Estándares de calidad en notación musical</li><li>• Llegibilidad e inconsistencia</li><li>• Fallas de espaciado en la partitura</li><li>• Regular disposición de la información musical en la página</li><li>• Dificultades en el manejo de formatos musicales específicos</li><li>• Conocimiento específico en la escritura para formatos instrumentales y/o vocales</li></ul></li><li>• La consultoría sobre gerencia de proyectos de edición profesional de partituras está orientada hacia la optimización de tiempo y recursos en la ejecución de proyectos, buscando anticipar dificultades tales como:<ul style="list-style-type: none"><li>• Pobre relación costo/beneficio en el desarrollo de proyectos editoriales en música</li><li>• Gasto excesivo de recursos y poca optimización de los mismos (productividad y eficacia)</li><li>• Reiteración de procesos y pérdida de tiempo en manejo de formatos de archivo</li><li>• Pérdida de calidad en el resultado por presiones de tiempo</li><li>• Riesgos por falta de planeación y gestión de asuntos relacionados con derecho de autor</li></ul></li><li>• Implica trabajo con aplicaciones informáticas especializadas tales como Finale® o Sibelius®</li><li>• Apunta hacia la elaboración de partituras que conservan la información consignada en el original con un resultado legible y buen manejo adecuado del espacio, así como óptimo aprovechamiento de recursos disponibles.</li><li>• Las partituras editadas son empleadas en diversos tipos de publicaciones impresas o digitales sobre temas musicales. También se utilizan como soporte indispensable para ser empleadas por agrupaciones musicales que interpretan música escrita, sobre todo para la ejecución de música inédita o aquella cuya partitura no se encuentra disponible y debe elaborarse para su utilización, mediante arreglos o transcripción desde manuscritos o fuentes sonoras.</li></ul>

7.1.2 ESTADO DE DESARROLLO: Con la amplia difusión que cuentan las aplicaciones informáticas para la edición de música<sup>31</sup>, se ha llegado al punto en que cualquier músico que conozca el funcionamiento básico de los programas puede elaborar partituras razonablemente legibles. Al respecto señala Gould, «muchos creerán que con cierto nivel de experticia, el procesamiento computarizado permite al usuario producir música (impresa) de la más alta calidad»<sup>32</sup>. Esto sin embargo, no es del todo cierto, porque el conocimiento y la experiencia del usuario son factores cruciales para la efectividad del proceso así como para la calidad final del producto, tal como comenta Steve Powell:

«Ningún programa de notación musical sustituye el conocimiento de un copista experimentado y es poco frecuente que un músico posea el conocimiento suficiente del oficio para estar en capacidad de producir una partitura de manera profesional a través del computador...»<sup>33</sup>.

En nuestro medio no existe una oferta de consultoría especializada en edición profesional de partituras, aunque eventualmente es posible conseguir talleristas que sean expertos en el manejo de las aplicaciones informáticas empleadas para desarrollar dicha labor. El elemento que marca la diferencia se encuentra en el enfoque de la consultoría hacia la solución de problemas específicos relacionados con proyectos particulares y la transferencia de conocimiento, no solamente en el manejo de las aplicaciones informáticas sino en el tratamiento de situaciones que requieren conocimientos especializados de notación y otras disciplinas musicales, que le permitirán al cliente la obtención de resultados con mejor calidad y aprovechamiento de recursos.

7.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: En el siguiente cuadro se presenta una descripción del proceso para las consultorías; el mismo proceso es aplicable en ambos casos (consultoría sobre calidad en EPPM o gerencia de proyectos de EPPM).

---

<sup>31</sup> Más de 2.5 millones de músicos profesionales y aficionados, entre compositores, editores, arreglistas y educadores emplean los productos relacionados con la marca Finale® para crear, editar, escuchar, imprimir y publicar partituras musicales (<http://www.finalemusic.com/default.aspx> – consultado: enero 6/2012)

<sup>32</sup> GOULD, E. (2011). Behind bars. The definitive guide to music notation. Londres: Faber Music

<sup>33</sup> POWELL, S. (2007). Music Engraving Today. New York: Brichtmark Music, Inc.

Tabla 15. Descripción del proceso productivo

<p>CONSULTORÍAS SOBRE EDICIÓN PROFESIONAL DE PARTITURAS MUSICALES:</p> <p>→ Diagnóstico sobre partituras o proyectos del cliente          + Recolección de datos          + Análisis de información</p> <p>→ Propuesta          + Informe de soluciones          + Metodología</p> <p>→ Implementación          + Elaboración de documento de apoyo          + Aplicación          + Reporte final</p>
--

7.1.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS: A continuación se consignan los datos concernientes a recursos tecnológicos requeridos y la capacidad instalada:

Tabla 16. Recursos tecnológicos

RECURSOS TECNOLÓGICOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología dura:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un equipo de cómputo apto para trabajo en edición profesional de partituras</li> <li>○ Dos equipos de cómputo para apoyar el trabajo administrativo y de ventas</li> <li>○ Multifuncional (impresora, escaner, copiadora)</li> <li>○ Videobeam</li> </ul> </li> <li>• Tecnología blanda:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programas para edición de partituras (Finale®, Sibelius®)</li> <li>○ Aplicaciones informáticas de oficina (procesador de palabra, hoja de cálculo, etc.)</li> <li>○ Acceso a Internet</li> </ul> </li> </ul>	

Tabla 17. Capacidad instalada

PRODUCTO		HORAS AÑO OPERARIO TURNO	UNIDADES HORA HOMBRE	CAPACIDAD INSTALADA POR OPERARIO AÑO 1	TIEMPO DE DEDICACION % AÑO 1	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD REQUERIDA
Paquete consultoría Calidad EPPM	Unidad	2.112	0,025	53	50%	26,5	22
Paquete consultoría Gerencia proyectos EPPM	Unidad	2.112	0,025	53	50%	26,5	22
Total				106	100%	53	44

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 7.2 PLAN DE COMPRAS

### 7.2.1 CONSUMOS Y COSTOS POR UNIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO (P/S):

Tabla 18. Consumos y costos asociados a la prestación de los servicios

PRODUCTO N° 1	Pack Consultoría sobre calidad en la EPPM			
UNIDAD DE PRODUCCION	Una			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT.
Papelería	pack	50.000 COP	1	50.000 COP
Relaciones públicas	pack	80.000 COP	1	80.000 COP
SUBTOTAL		130.000 COP	2	3.000 COP
OTROS INSUMOS:				
Transporte	Pack	150.000 COP	1	150.000 COP
SUBTOTAL		150.000 COP	1	150.000 COP
TOTAL		280.000 COP	3	280.000 COP
PRODUCTO N° 2	Pack Consultoría sobre gerencia de proyectos en la EPPM			
UNIDAD DE PRODUCCION	Una			
MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD POR UNIDAD	TOTAL COSTO UNIT.
Papelería	pack	50.000 COP	1	50.000 COP
Relaciones públicas	pack	80.000 COP	1	80.000 COP
SUBTOTAL		130.000 COP	2	3.000 COP
OTROS INSUMOS:				
Transporte	Pack	150.000 COP	1	150.000 COP
SUBTOTAL		150.000 COP	1	150.000 COP
TOTAL		280.000 COP	3	280.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 7.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

7.3.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN: El costo de las materias primas no tiene una incidencia significativa en el costo del servicio. No obstante, se trata de bienes y servicios de uso habitual, cuyos costos tienden a mantenerse relativamente estables. En las tablas 19 a 21 se relacionan diversos costos asociados a la producción, incluyendo mano de obra, material primas e insumos y aportes de producción a los gastos de mantenimiento.

Tabla 19. Costos por concepto de mano de obra – año 1

CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1
Consultor	1.600.000 COP	19.200.000 COP
Asistente	700.000 COP	8.400.000 COP
Total salarios	2.300.000 COP	27.600.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Tabla 20. Costos de producción – año 1

PRODUCTO	UNIDADES AÑO 1	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL AÑO 1
Consultoría sobre calidad en la EPPM	22	280.000 COP	6.090.000 COP
Consultoría sobre gerencia de proyectos en la EPPM	22	280.000 COP	6.090.000 COP
Total	44	560.000 COP	12.180.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Tabla 21. Costos asociados a la producción

OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	150.000 COP	1.800.000 COP
Energía	15.000 COP	180.000 COP
Administración	40.000 COP	480.000 COP
Teléfono	40.000 COP	480.000 COP
Mantenimiento	20.000 COP	240.000 COP
Total	265.000 COP	3.180.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 7.4 INFRAESTRUCTURA

7.4.1 INFRAESTRUCTURA: Dada la naturaleza de los servicios de consultoría sobre temas técnicos que ofrecerá Music Score Consulting SAS, los requerimientos para el funcionamiento y operación de la empresa en términos de infraestructura son relativamente pequeños. Se requiere una oficina pequeña que tenga capacidad para albergar tres puestos de trabajo. Teniendo en cuenta la localización de los clientes en el centro y oriente de Bogotá, se ha previsto que la oficina esté ubicada en el sector de Chapinero, teniendo en cuenta las facilidades de acceso hacia dichas zonas. En lo que respecta a equipos y mobiliario, se requiere una dotación básica de oficina, siendo el computador y el software para edición de partituras los únicos componentes especializados incluidos en dicha

dotación. A continuación se incluye un presupuesto para adquisición de mobiliario y equipos para funcionamiento y operación.

Tabla 22. Activos fijos: Mobiliario y equipos para producción, comercialización y administración

DESCRIPCIÓN	VALOR
Maquinaria y equipo	
1 computador especializado para EPPM	2.160.000 COP
2 computadores para oficina	2.600.000 COP
1 multifuncional	200.000 COP
1 videobeam	2.000.000 COP
Software especializado en edición de música	1.200.000 COP
Software para oficina	450.000 COP
1 teléfono	100.000 COP
Otros	150.000 COP
Subtotal	8.860.000 COP
Muebles y enseres	
3 puestos de trabajo	1.200.000 COP
1 mesa auxiliar	1.200.000 COP
1 archivador	200.000 COP
Subtotal	2.600.000 COP
Total inversión fija	11.460.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 8. ORGANIZACIÓN

### 8.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

8.1.1 ANÁLISIS FODA: Ver anexo E

8.1.2 ORGANISMOS DE APOYO: A continuación se relacionan las diversas entidades que en alguna forma pueden servir como apoyo a la iniciativa de Music Score Consulting SAS:

Tabla 23. Organismos de apoyo

ENTIDAD	TIPO DE APOYO
Scoremusical Ltda.	+ Recursos financieros + Conocimiento y experiencia en edición profesional de partituras + Clientes y contactos nacionales e internacionales
Piles Editorial de Música, S. A.	+ Conocimiento y experiencia en edición profesional de partituras + Clientes y contactos internacionales
Piles Latinoamérica SAS	+ Enlace con el sector editorial (ACODEM <sup>34</sup> ) para atender consultas relacionadas con derecho de autor
Ministerio de Cultura – Programa de Emprendimiento <sup>35</sup>	+ Integración con sector cultural + Generación y gestión de fuentes de financiamiento + Promoción de acceso a productos y servicios culturales + Formación en emprendimiento
Sithoca Music Publishing – Danza Music LA	+ Clientes y contactos internacionales
Open Media Colombia	+ Aliado tecnológico
Escuelas de música	+ Proveedor de recurso humano (asistentes y copistas de música escrita)
ACOFARTES (Asociación Colombiana de Facultades y Programas de Artes)	+ Promoción de Music Score Consulting SAS en el ámbito de las universidades con programas de música

<sup>34</sup> ACODEM (Asociación Colombiana de Editoras de Música) «promueve el respeto a los derechos de autor como condición esencial para el fomento de la creación musical y el consecuente enriquecimiento de la cultura musical». (<http://www.acodem.org/> – consultado: junio 4/2012)

<sup>35</sup> Existen diversos estudios que han señalado la importancia creciente de las industrias culturales en la economía de los diversos países, incluyendo a Colombia. Dentro de las políticas estatales relacionadas con el sector, se encuentran documentos como el CONPES 3659 que busca «aprovechar el potencial competitivo de las industrias culturales, aumentar su participación en la generación del ingreso y el empleo nacionales y alcanzar elevados niveles de productividad». El Plan Nacional de Música para la Convivencia, promovido por el Ministerio de Cultura de la República de Colombia, apoya la consolidación de empresas del subsector para aumentar la productividad y competitividad en las cadenas productivas de la música.

## 8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

8.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: A nivel organizacional, Music Score Consulting SAS tendrá la siguiente organización: un gerente-consultor, un ejecutivo de cuenta, un asistente de consultoría y un asistente administrativo, tal como se muestra en la figura 3:

Figura 3. Organigrama



A continuación se presenta una descripción de los cargos:

Gerente-consultor:

- Perfil: Músico con experiencia y conocimientos profundos en teoría musical, armonía, composición, instrumentación, notación y edición de música impresa; formación en temas gerenciales.
- Funciones: Dirigir la empresa, supervisando la adecuada marcha en los aspectos comerciales, administrativos y procesos de producción. Actuar como representante legal. Orientar y liderar los procesos de consultorías sobre calidad y gerencia de proyectos en edición profesional de partituras musicales.
- Requisitos: Dominar el manejo de aplicaciones informáticas empleadas para la edición de partituras. Conocer el mundo de la edición de música impresa.
- Capacidades: Liderazgo, ser capaz de generar soluciones y alternativas para el cliente, poder conciliar, ser metódico y tener capacidad de análisis, habilidad para ejecutar.
- Cualidades: Paciencia, flexibilidad, confiabilidad, creatividad, responsabilidad, receptividad, serenidad, buen trato.

#### Asistente de consultoría:

- Perfil: Músico con conocimientos en teoría musical, notación y edición de música impresa.
- Función: Prestar apoyo dentro de los procesos de consultoría, particularmente en las fases de diagnóstico e implementación.
- Requisitos: Dominar el manejo de aplicaciones informáticas empleadas para la edición de partituras.
- Capacidades: Tener buen manejo del tiempo, estar disponible a trabajar bajo presión, tener pensamiento crítico, poder trabajar en equipo y estar en capacidad de fijarse en pequeños detalles.
- Cualidades: Responsabilidad, confiabilidad, tolerancia a la crítica y el estrés, flexibilidad y laboriosidad.

#### Ejecutivo de cuenta:

- Perfil: Persona con experiencia en ventas y manejo de clientes institucionales (un año), óptimas relaciones interpersonales y buena presentación.
- Funciones: Contactar y atender clientes, atender asuntos de cartera, visitar clientes.
- Requisitos: Conocimiento del mundo de la música impresa y del mercado en torno a ella.
- Capacidades: Tener sentido de compromiso, poder prestar atención, poder trabajar en equipo, buena comunicación, poder ubicar clientes y establecer relación con los mismos.
- Cualidades: Paciencia, entusiasmo, dinamismo, honradez, audacia, buena memoria, creatividad, disciplina, diplomacia.

#### Asistente administrativo:

- Perfil: Persona con formación técnica y experiencia en labores administrativas (un año), óptimas relaciones interpersonales y buena presentación.
- Funciones: Prestar apoyo en asuntos administrativos, contables, compras y pagos a proveedores.

- Requisitos: Conocimiento de técnicas de archivo y oficina en general, manejo adecuado de comunicaciones, agendas y documentos, redacción de correspondencia.
- Capacidades: Tener sentido de compromiso, poder prestar atención, poder trabajar en equipo, poder establecer prioridades, estar en capacidad de anticiparse a las necesidades de la empresa.
- Cualidades: Equilibrio, entusiasmo, dinamismo, honradez, buena memoria, disciplina, diplomacia, flexibilidad, resistencia, discreción, iniciativa, seriedad, responsabilidad, orden, buen juicio, buena voluntad, buen trato.

### 8.3 ASPECTOS LEGALES

8.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES: Para la formalización de la empresa Music Score Consulting se constituirá una SAS (sociedad por acciones simplificada), teniendo en cuenta la flexibilidad de dicho tipo de entidad, que se encuentra regulada dentro de la legislación colombiana<sup>36</sup>. Dentro de las ventajas que presenta la conformación de dicho tipo de empresa se encuentran:

- Los trámites de constitución son sencillos
- La empresa puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas
- Hay responsabilidad limitada del accionista frente a obligaciones laborales y fiscales
- Cuenta con mecanismos flexibles para el reparto de utilidades
- No es obligatoria la existencia de junta directiva y revisor fiscal
- Hay flexibilidad para realizar diversos tipos de negocios; es elástica en lo contractual
- Puede contar con la participación de una sola persona en el capital social
- La naturaleza de la empresa es comercial

---

<sup>36</sup> Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada”

De acuerdo con el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las labores que desarrollará Music Score Consulting SAS se encuentran incluidas dentro de la actividad económica 7499, correspondiente a Otras actividades empresariales. Al respecto cabe señalar que, de acuerdo con la Resolución 00432 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), del 19 de noviembre de 2008, donde se adopta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 3.1 – adaptada para Colombia por el DANE CIIU – Rev. 3.1 A. C<sup>37</sup>, la actividad económica 7499 incluye: «las actividades de servicios realizadas generalmente para clientes comerciales», dentro de las cuales se comprenden «incluso la prestación de servicios profesionales» y «actividades de consultoría distintas de las de consultoría técnica y de ingeniería»<sup>38</sup>.

Según el régimen tributario vigente, las actividades que desarrollará Music Score Consulting SAS estarán sujetas a una retención en la fuente del 11%, tanto en la figura de contratación a persona jurídica así como en el pago de honorarios<sup>39</sup>. En lo concerniente al impuesto de industria y comercio (ICA) en la ciudad de Bogotá, la tarifa aplicable es 9,66 por 1.000<sup>40</sup>.

## 8.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

8.4.1 GASTOS DE PERSONAL: En el siguiente cuadro aparece la relación correspondiente a gastos de personal:

---

<sup>37</sup> Según información consultada en fuentes oficiales, al parecer en Colombia aún no ha sido incorporada la revisión más reciente de la clasificación estandarizada de todas las actividades económicas –ISIC Rev. 4–, que se encuentra en el sitio web de la División de Estadística de las Naciones Unidas (<http://unstats.un.org>; consultado: julio 6/2012). De acuerdo con dicha revisión, la actividad de una empresa como Music Score Consulting SAS tendría el CIIU 7490.

<sup>38</sup>

[http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Resolucion\\_00432\\_Actividades\\_Economicas\\_2008.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Resolucion_00432_Actividades_Economicas_2008.pdf) (consultado: julio 6/2012)

<sup>39</sup> Fuente: <http://www.contribuyente.org/wp-content/uploads/2011/12/TABLA-DE-RETENCION-EN-LA-FUENTE-2012.pdf> (consultado: julio 6/2012)

<sup>40</sup> Acuerdo 65 de 2002 Concejo de Bogotá D.C. (consultado: julio 6/2012)

Tabla 24. Remuneraciones asignadas

ÁREA	CARGO	SUELDO MENSUAL \$	SUELDO AÑO 1
Producción	Gerente-consultor	1.600.000 COP	19.200.000 COP
Producción	Asistente de consultoría	700.000 COP	8.400.000 COP
Administración	Asistente administrativo	700.000 COP	8.400.000 COP
Ventas	Ejecutivo de cuenta	700.000 COP	8.400.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

8.4.2 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN: A continuación se presentan los gastos asociados a labores administrativas:

Tabla 25. Gastos de administración – año 1

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
CONCEPTO	MENSUAL \$	AÑO 1
Arriendo	150.000 COP	1.800.000 COP
Energía	15.000 COP	180.000 COP
Administración	40.000 COP	480.000 COP
Teléfono	40.000 COP	480.000 COP
Suministros de oficina	15.000 COP	180.000 COP
Asesoría contable	150.000 COP	1.800.000 COP
Caja menor	50.000 COP	600.000 COP
Subtotal	460.000 COP	5.520.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 9. FINANZAS

### 9.1 INGRESOS

9.1.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN: Como fuentes de financiación para la inversión en activos fijos y capital de trabajo requerido durante el primer año es posible contar con aportes de la empresa aliada Scoremusical Ltda. que permitirían cubrir parte de la inversión inicial en activos fijos y asegurar aproximadamente la mitad de los recursos que se deben destinar al capital de trabajo; el excedente será sufragado a través de un crédito a 36 meses. El esquema de los aportes señalados es el siguiente:

Tabla 26. Estructura de capital

FUENTE	ACTIVOS FIJOS	%	CAPITAL DE TRABAJO	%	TOTAL APORTES	PARTICIPACIÓN TOTAL
Aporte Scoremusical Ltda.	4.085.500 COP	35,2%	13.075.000 COP	50,7%	17.160.000 COP	46%
Crédito a 36 meses	7.520.000 COP	64,8%	12.715.385 COP	49,3%	20.235.385 COP	54%
Total	11.605.500 COP	100%	25.790.385 COP	100%	37.395.385 COP	100%

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

El valor del préstamo a solicitar es 20.335.385 COP para ser cancelado en cuotas fijas durante un período de 36 meses. Teniendo en cuenta una tasa de interés mensual del 1,8%, con una tasa efectiva anual del 23,87%, la tasa de amortización del crédito puede proyectarse de la siguiente manera:

Tabla 27. Tabla de amortización del crédito

CUOTA	VALOR CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO
1	768.617 COP	364.237 COP	404.381 COP	19.831.004 COP
2	768.617 COP	356.958 COP	411.659 COP	19.419.345 COP
3	768.617 COP	349.548 COP	419.069 COP	19.000.275 COP
4	768.617 COP	342.005 COP	426.612 COP	18.573.663 COP
5	768.617 COP	334.326 COP	434.292 COP	18.139.371 COP
6	768.617 COP	326.509 COP	442.109 COP	17.697.263 COP
7	768.617 COP	318.551 COP	450.067 COP	17.247.196 COP
8	768.617 COP	310.450 COP	458.168 COP	16.789.028 COP
9	768.617 COP	302.203 COP	466.415 COP	16.322.613 COP
10	768.617 COP	293.807 COP	474.810 COP	15.847.803 COP
11	768.617 COP	285.260 COP	483.357 COP	15.364.446 COP
12	768.617 COP	276.560 COP	492.057 COP	14.872.388 COP
13	768.617 COP	267.703 COP	500.914 COP	14.371.474 COP
14	768.617 COP	258.687 COP	509.931 COP	13.861.543 COP
15	768.617 COP	249.508 COP	519.110 COP	13.342.433 COP
16	768.617 COP	240.164 COP	528.454 COP	12.813.980 COP
17	768.617 COP	230.652 COP	537.966 COP	12.276.014 COP
18	768.617 COP	220.968 COP	547.649 COP	11.728.365 COP
19	768.617 COP	211.111 COP	557.507 COP	11.170.858 COP
20	768.617 COP	201.075 COP	567.542 COP	10.603.316 COP
21	768.617 COP	190.860 COP	577.758 COP	10.025.558 COP
22	768.617 COP	180.460 COP	588.157 COP	9.437.401 COP
23	768.617 COP	169.873 COP	598.744 COP	8.838.656 COP
24	768.617 COP	159.096 COP	609.522 COP	8.229.135 COP
25	768.617 COP	148.124 COP	620.493 COP	7.608.642 COP
26	768.617 COP	136.956 COP	631.662 COP	6.976.980 COP
27	768.617 COP	125.586 COP	643.032 COP	6.333.948 COP
28	768.617 COP	114.011 COP	654.606 COP	5.679.342 COP
29	768.617 COP	102.228 COP	666.389 COP	5.012.952 COP
30	768.617 COP	90.233 COP	678.384 COP	4.334.568 COP
31	768.617 COP	78.022 COP	690.595 COP	3.643.973 COP
32	768.617 COP	65.592 COP	703.026 COP	2.940.947 COP
33	768.617 COP	52.937 COP	715.680 COP	2.225.266 COP
34	768.617 COP	40.055 COP	728.563 COP	1.496.704 COP
35	768.617 COP	26.941 COP	741.677 COP	755.027 COP
36	768.617 COP	13.590 COP	755.027 COP	0 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

9.1.2 FORMATOS FINANCIEROS: En las siguientes tablas se presentan proyecciones de balances generales y estados de resultados correspondientes a los primeros cinco años, contando con un desempeño normal de la empresa dentro de los escenarios previstos en las proyecciones de ventas. Dada la cantidad de información que contiene, el flujo de caja proyectado aparece en el anexo F.

Tabla 28. Proyección de balance general de Music Score Consulting SAS – años 1-5

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	10.960.000 COP	92.351.729 COP	143.415.755 COP	142.212.779 COP	150.123.511 COP	156.882.050 COP
Cuentas por cobrar – Cartera	12.715.385 COP	12.715.385 COP	12.715.385 COP	14.326.000 COP	14.899.040 COP	15.495.002 COP
Inventario de materia prima	1.015.000 COP	1.015.000 COP	1.055.600 COP	1.097.824 COP	1.141.737 COP	1.187.406 COP
Gastos diferidos y operativos	1.100.000 COP	880.000 COP	660.000 COP	440.000 COP	220.000 COP	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>25.790.385 COP</b>	<b>106.962.114 COP</b>	<b>157.846.739 COP</b>	<b>158.076.603 COP</b>	<b>166.384.288 COP</b>	<b>173.564.458 COP</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Maquinaria y equipo	9.005.500 COP	9.005.500 COP	9.005.500 COP	9.005.500 COP	9.005.500 COP	9.005.500 COP
Muebles y enseres	2.600.000 COP	2.600.000 COP	2.600.000 COP	2.600.000 COP	2.600.000 COP	2.600.000 COP
<b>SUBTOTAL FIJO</b>	<b>11.605.500 COP</b>	<b>11.605.500 COP</b>	<b>11.605.500 COP</b>	<b>11.605.500 COP</b>	<b>11.605.500 COP</b>	<b>11.605.500 COP</b>
Depreciación acumulada		2.321.100 COP	2.321.100 COP	2.321.100 COP	2.321.100 COP	2.321.100 COP
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>11.605.500 COP</b>	<b>9.284.400 COP</b>	<b>9.284.400 COP</b>	<b>9.284.400 COP</b>	<b>9.284.400 COP</b>	<b>9.284.400 COP</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>37.395.885 COP</b>	<b>116.246.514 COP</b>	<b>167.131.139 COP</b>	<b>167.361.003 COP</b>	<b>175.668.688 COP</b>	<b>182.848.858 COP</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Proveedores						
Impuesto de renta por pagar		28.335.470 COP	30.006.600 COP	31.833.620 COP	33.504.457 COP	34.880.210 COP
IVA por pagar		3.255.138 COP	3.385.344 COP	3.520.758 COP	3.661.588 COP	3.808.052 COP
Laborales por pagar (cesantías e intereses)						
Parafiscales y provisiones						
Otros pasivos						
Obligación (crédito)	5.362.996 COP	6.643.254 COP	8.229.135 COP			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.362.996 COP</b>	<b>38.233.863 COP</b>	<b>41.621.079 COP</b>	<b>35.354.378 COP</b>	<b>37.166.045 COP</b>	<b>38.688.262 COP</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Obligación (crédito)	14.872.388 COP	8.229.135 COP				
Otros pasivos						
<b>TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO</b>	<b>14.872.388 COP</b>	<b>8.229.135 COP</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>20.235.385 COP</b>	<b>46.462.997 COP</b>	<b>41.621.079 COP</b>	<b>35.354.378 COP</b>	<b>37.166.045 COP</b>	<b>38.688.262 COP</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	17.160.500 COP	17.160.500 COP	17.160.500 COP	17.160.500 COP	17.160.500 COP	17.160.500 COP
Utilidad del ejercicio		52.623.017 COP	55.726.544 COP	59.119.581 COP	62.222.562 COP	64.777.533 COP
Utilidad retenida ejercicios anteriores			52.623.017 COP	55.726.544 COP	59.119.581 COP	62.222.562 COP
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>17.160.500 COP</b>	<b>69.783.517 COP</b>	<b>125.510.060 COP</b>	<b>132.006.625 COP</b>	<b>138.502.643 COP</b>	<b>144.160.596 COP</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>37.395.885 COP</b>	<b>116.246.514 COP</b>	<b>167.131.139 COP</b>	<b>167.361.003 COP</b>	<b>175.668.688 COP</b>	<b>182.848.858 COP</b>

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Tabla 29. Proyección de estados de resultados de Music Score Consulting SAS – años 1-5

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	165.300.000 COP	171.912.000 COP	178.788.480 COP	185.940.019 COP	193.377.620 COP
Costo materia prima	12.180.000 COP	12.667.200 COP	13.173.888 COP	13.700.844 COP	14.248.877 COP
Depreciaciones	2.321.100 COP	2.321.100 COP	2.321.100 COP	2.321.100 COP	2.321.100 COP
Costos indirectos de fabricación	3.180.000 COP	3.307.200 COP	3.439.488 COP	3.577.068 COP	3.720.150 COP
Mano de obra	27.600.000 COP	28.704.000 COP	29.852.160 COP	31.046.246 COP	32.288.096 COP
TOTAL COSTO DE VENTAS	45.281.100 COP	46.999.500 COP	48.786.636 COP	50.645.257 COP	52.578.224 COP
UTILIDAD BRUTA	120.018.900 COP	124.912.500 COP	130.001.844 COP	135.294.762 COP	140.799.396 COP
Salarios de administración	8.400.000 COP	8.736.000 COP	9.085.440 COP	9.448.858 COP	9.826.812 COP
Gastos de administración	5.520.000 COP	5.740.800 COP	5.970.432 COP	6.209.249 COP	6.457.619 COP
Salarios de ventas	8.400.000 COP	8.736.000 COP	9.085.440 COP	9.448.858 COP	9.826.812 COP
Gastos de ventas	12.660.000 COP	13.166.400 COP	13.693.056 COP	14.240.778 COP	14.810.409 COP
Amortización del diferido	220.000 COP	220.000 COP	220.000 COP	220.000 COP	220.000 COP
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	35.200.000 COP	36.599.200 COP	38.054.368 COP	39.567.743 COP	41.141.652 COP
UTILIDAD OPERACIONAL	84.818.900 COP	88.313.300 COP	91.947.476 COP	95.727.019 COP	99.657.744 COP
Intereses crédito	3.860.413 COP	2.580.156 COP	994.275 COP		
Otros intereses					
Ley Mipyme					
Comisión FNG					
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	3.860.413 COP	2.580.156 COP	994.275 COP		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	80.958.487 COP	85.733.144 COP	90.953.201 COP	95.727.019 COP	99.657.744 COP
Impuesto de renta	28.335.470 COP	30.006.600 COP	31.833.620 COP	33.504.457 COP	34.880.210 COP
UTILIDAD NETA	52.623.017 COP	55.726.544 COP	59.119.581 COP	62.222.562 COP	64.777.533 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 9.2 EGRESOS

9.2.1 EGRESOS: En las tablas 30 y 31 se presenta la relación de inversiones iniciales que son requeridas en activos fijos (maquinaria, equipos, muebles y enseres)<sup>41</sup>, así como gastos específicos de puesta en marcha para la puesta en marcha de la empresa Music Score Consulting SAS.

Tabla 30. Inversiones en activos fijos

ACTIVOS FIJOS		
ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2 computadores para oficina	1.300.000 COP	2.600.000 COP
1 multifuncional	200.000 COP	200.000 COP
1 videobeam	2.120.000 COP	2.120.000 COP
Software editor de música 1	665.000 COP	665.000 COP
Software editor de música 2	560.500 COP	560.500 COP
Computador para EPPM	2.160.000 COP	2.160.000 COP
Software para oficina	450.000 COP	450.000 COP
1 teléfono	100.000 COP	100.000 COP
Otros	150.000 COP	150.000 COP
Total maquinaria y equipo: 9.005.500 COP		
ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3 puestos de trabajo	400.000 COP	1.200.000 COP
1 mesa auxiliar	1.200.000 COP	1.200.000 COP
1 archivador	200.000 COP	200.000 COP
Total muebles y enseres: 2.600.000 COP		
Total inversión en activos fijos: 11.605.500 COP		

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Tabla 31. Detalle de gastos de puesta en marcha

DETALLE	COSTO
Registro SAS en CCB	200.000 COP
Registro de marca	750.000 COP
Otros	150.000 COP
Total	1.100.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Por ser una empresa de servicios especializados de consultoría cuyo mayor capital –en la práctica– es el conocimiento especializado, la inversión inicial para la puesta en marcha de Music Score Consulting SAS no es excesivamente

<sup>41</sup> En la estimación de los valores correspondientes se han tenido en cuenta precios comerciales de los diversos ítems.

cuantiosa ante la perspectiva de desempeño económico de la misma; la iniciativa se ve favorecida adicionalmente con la financiación que puede brindar la empresa aliada Scoremusical Ltda., según se mencionó anteriormente.

### 9.3 CAPITAL DE TRABAJO

9.3.1 CAPITAL DE TRABAJO: Con el fin de garantizar una óptima operación de la empresa, que le permita cumplir puntualmente con sus obligaciones económicas, aprovechar eventuales descuentos para compras, otorgar créditos favorables a sus clientes y, en términos generales, mantener una situación sana desde el punto de vista financiero, se ha estipulado destinar recursos a ser empleados como capital de trabajo. Tal como se muestra en la tabla 32, dichos recursos se tendrán como reserva para cubrir pagos de sueldos y gastos operativos durante 60 días, así como gastos de materia prima y reserva para cartera por 30 días.

Tabla 32. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	POLITICA EN DÍAS	BASE	AÑOS/PESOS \$					
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Caja y bancos (nómina)	60	Sueldos	7.400.000 COP					
Caja y bancos (gastos operativos)	60	Gastos operativos	3.560.000 COP					
Inventario materia prima	30	Compras anuales	1.015.000 COP	1.055.600 COP	1.097.824 COP	1.141.737 COP	1.187.406 COP	
Cartera	30	Ventas anuales	12.715.385 COP	14.326.000 COP	14.899.040 COP	15.495.002 COP	16.114.802 COP	
Total Capital de trabajo			24.690.385 COP	15.381.600 COP	15.996.864 COP	16.636.739 COP	17.302.208 COP	

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 10. IMPACTO

Respecto a los impactos esperados por la puesta en marcha y operación de la empresa Music Score Consulting SAS, en diversos aspectos, es posible señalar lo siguiente:

- Económico: Sostenibilidad del proyecto debido a la naturaleza particular del servicio ofrecido y la posibilidad de incursionar de manera efectiva en un mercado de clientes institucionales.
- Regional: A un mediano plazo, la oferta de valor de Music Score Consulting SAS tendrá que abrirse hacia nuevos mercados, generando un impacto regional en el sector musical. Las organizaciones que desarrollan proyectos que implican procesos de edición profesional de partituras podrán acceder a estándares y alcanzar resultados que tan sólo hace unas pocas décadas eran impensables en nuestro ámbito regional.
- Social: Generación de fuentes de empleo alternas para músicos.

## 11. RESUMEN EJECUTIVO

### 11.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Music Score Consulting SAS es una iniciativa empresarial que estará dedicada a la prestación de servicios de consultoría especializada en edición profesional de partituras. Dichas consultorías, que pueden ubicarse dentro del sector de los servicios profesionales, en relación cercana con las industrias culturales, están orientadas al mercado del medio musical, particularmente a aquellas entidades que requieren orientación y asesoría especializada para el desarrollo de proyectos que impliquen la edición profesional de partituras. Se han diseñado dos tipos de consultorías: (1) Calidad en edición profesional de partituras y (2) Gerencia de proyectos en edición profesional de partituras. Como ya se había señalado, la consultoría sobre calidad en edición profesional de partituras permite afrontar problemas comunes a instituciones que editan sus propias partituras con notoria disminución de la calidad en sus resultados. Por otro lado, la consultoría sobre gerencia de proyectos de edición profesional de partituras está orientada hacia la optimización de tiempo y recursos en la ejecución de proyectos. Cabe anotar que las partituras editadas son empleadas en diversos tipos de publicaciones impresas o digitales sobre temas musicales. También se utilizan como soporte indispensable para ser empleadas por agrupaciones musicales que interpretan música escrita, sobre todo para la ejecución de música inédita o aquella cuya partitura no se encuentra disponible y debe elaborarse para su utilización, mediante arreglos o transcripción desde manuscritos o fuentes sonoras.

### 11.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Teniendo como soporte la realización de un proceso de segmentación del mercado existente en el país y la realización de una encuesta para estudiar dicho mercado, es factible señalar el siguiente potencial de mercado para la oferta de servicios de Music Score Consulting SAS:

Tabla 33. Potencial del mercado

SEGMENTO	CLIENTES POTENCIALES	UBICACIÓN
Universidades con programa de música	31	Colombia
Programas de bachillerato musical	31	Colombia
Academias de música	373	Colombia
TOTAL	435	

### 11.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

Dentro de la propuesta de valor de las consultorías especializadas en edición profesional de partituras que ofrecerá Music Score Consulting SAS se destacan las siguientes características:

- Hay transferencia de conocimiento y buenas prácticas en edición profesional de partituras musicales
- Se presta apoyo en procesos editoriales relacionados con partituras
- Mejora de la calidad en el resultado final de las partituras editadas *in-house* en aspectos tales como legibilidad, tamaños, espacios, diagramación, lectura, diagramación en pasos de página, etc.
- Optimización de tiempo y recursos en la ejecución de proyectos que impliquen edición profesional de partituras musicales

Por otro lado, las principales ventajas competitivas de la iniciativa son:

- El servicio es accesible para clientes ubicados en Colombia y su entorno regional, donde no se cuenta con una oferta amplia de servicios profesionales relacionados con la edición profesional de partituras
- Equipo profesional altamente cualificado; experiencia específica en el campo de desempeño superior a 20 años por parte del consultor-gerente
- Buena reputación del equipo
- A diferencia de la competencia que ejecuta proyectos de edición de partituras, las consultorías que ofrecerá Music Score Consulting SAS le permitirán a los clientes ejecutar sus propios proyectos de manera óptima

### 11.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

La puesta en marcha de la iniciativa empresarial de Music Score Consulting requiere las siguientes inversiones:

Tabla 34. Inversiones requeridas

DESCRIPCIÓN	CRÉDITO
Maquinaria y equipos	9.005.500 COP
Muebles y enseres	2.600.000 COP
Total activos fijos	11.665.000 COP
Gastos de puesta en marcha	1.100.000 COP
Capital de trabajo (primer año)	24.690.385 COP
Total	37.395.385 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

El esquema de aportes sugerido para cubrir dichos requerimientos de capital es:

Tabla 35. Esquema de aportes

FUENTE	PARTICIPACIÓN
Aporte empresa aliada Scoremusical Ltda.	46%
Crédito a 36 meses	54%
Total	100%

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 11.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

A partir del pronóstico de ventas anuales durante los primeros cinco años de operaciones –teniendo en cuenta un incremento anual del 4% en precios– es posible establecer las siguientes proyecciones de ventas y rentabilidad, como se muestra a continuación:

Tabla 36. Proyección de ventas por producto – años 1-5

NOMBRE PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	PRECIO UNITARIO	VENTAS TOTALES \$ AÑO 1
Pack consultoría Calidad en EPPM	21,75	3.800.000 COP	82.650.000 COP
Pack consultoría Gerencia de proyectos en EPPM	21,75	3.800.000 COP	82.650.000 COP
TOTAL	43,5	NA	165.300.000 COP

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

Tabla 37. Proyección de ventas y rentabilidad Music Score Consulting – años 1-5

PERÍODO	VENTAS	RENTABILIDAD NETA ESTIMADA	TIR
Año 1	165.300.000 COP	31,83%	18,5%
Año 2	171.912.000 COP	32,42%	
Año 3	178.788.480 COP	33,07%	
Año 4	185.940.019 COP	33,46%	
Año 5	193.377.620 COP	33,5%	

Fuente: Simulador financiero desarrollado – Music Score Consulting SAS

## 11.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

El proceso desarrollado para la preparación del plan de negocio para Music Score Consulting SAS, que incluyó la realización de un estudio de mercado, recopilación de información y preparación de proyecciones a partir de los datos obtenidos, permite llegar a las siguientes conclusiones generales sobre su viabilidad:

- Existe un mercado potencial de clientes para las consultorías en calidad y gerencia de proyectos de edición profesional de partituras a ser ofrecidas por Music Score Consulting SAS en el ámbito de las instituciones que cuentan con programas de música. Dicha oferta se puede ver favorecida por la inexistencia formal de empresas o personas dedicadas a la prestación de este tipo de servicios en el país.
- La experiencia y trayectoria del equipo que podrá estar vinculado al proyecto permitirá atender las dificultades que tienen organizaciones que desarrollan proyectos de edición de partituras *in-house*.
- Es posible formalizar la iniciativa mediante la constitución de una sociedad por acciones simplificada (SAS), figura que presenta ventajas por su flexibilidad y facilidad para creación de la empresa.
- El proyecto resulta viable puesto que no implica grandes inversiones para su puesta en marcha ni el sostenimiento de altos gastos de funcionamiento.
- Según las proyecciones financieras, con una participación en el mercado del 5%, el proyecto permitiría obtener una rentabilidad del 31,83% en el primer año, con ligeros incrementos en períodos posteriores. Se estima que la tasa interna de retorno (TIR) sería 18,5% y el valor actual neto (VAN) llegaría a 61.271.009 COP, indicadores que sustentan la factibilidad de la iniciativa desde el punto de vista financiero.

## 11.7 EQUIPO DE TRABAJO

La información general de la persona que lidera el proyecto es:

Datos básicos:

Nombre: Juan Carlos Marulanda López  
Identificación: C.C. 79.489.013 de Bogotá  
Contacto: juanvicenteramon@yahoo.com.mx  
Móvil: (57) 3003203635  
Edad: 42 años  
Estado civil: Casado  
Hijos: Uno (1)

Estudios:

Maestro en música – compositor (Universidad Javeriana)  
Especialización en Gerencia de empresas, productos y servicios de la música (Universidad EAN)

Distinciones:

Premio Nacional de Música de Colcultura – Jóvenes Compositores (1992)  
Premio Nacional de Música de Colcultura – Composición para Conjunto Instrumental (1996)  
Ganador del Concurso de Composición Musical «Santa Fe de Bogotá, una ciudad que sueña» en la modalidad erudita (1997)

Trayectoria resumida:

Asesor musical y coordinador de proyecto editorial del Programa Nacional de Bandas del Ministerio de Cultura (1999-2005)  
Profesor universitario en las universidades Javeriana, Andes y otras (desde 1996)  
Representante y editor de las empresas Piles Latinoamérica SAS (2009 – actual) y Scoremusical Ltda. (2006 – actual)  
Gestor de la alianza editorial Danza Music Latin America  
Tallerista especializado en la aplicación para edición de partituras Finale® (desde 1997)  
Seleccionado por concurso para representar a Colombia en el Primer Encuentro de Jóvenes Compositores de América Latina y España (Bogotá, 2005)

Seleccionado por concurso para participar en el Programa de Residencias Artísticas México-Colombia (1999)

Varias obras publicadas en medios impresos y producciones discográficas

Varias obras musicales interpretadas en salas de concierto en Colombia, Austria, Estados Unidos, México, Puerto Rico y Venezuela

Jurado en diversas convocatorias y concursos regionales y nacionales de composición y bandas de vientos (desde 2001)

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN. Módulo 1. Habilidades del Consultor. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/56106844/44/Calculo-del-costo-del-tiempo-de-consultoria>. Consultado: junio 29/2012.

BECERRA, Jackeline. Nuevo Perfil de la Secretaria y el Asistente. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/5706418/Nuevo-Perfil-de-la-Secretaria-y-Asistente-Administrativa>. Consultado: junio 29/2012.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. El ABC de las SAS. Disponible en Internet: [http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/CCB/2010/abc\\_sas/](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2010/abc_sas/). Consultado: junio 30/2012.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1258. (5, Diciembre, 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial. Bogotá. D.C., 2008. P. 1-12.

COLOMBIA. MINISTERIO DE CULTURA. Plan Nacional de Música para la Convivencia. Disponible en Internet: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/Publicaciones/Archivos/1251-2-1-20-200835121814.pdf>. Consultado: enero 6/2012

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL. (2006. 20 de febrero). Lineamientos para el Fortalecimiento del Plan Nacional de Música para la Convivencia (Documento CONPES 3409) Bogotá D.C., Colombia: DPN.

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Resolución 00432 (19, noviembre, 2008). Por medio de la cual se establece la nueva clasificación de Actividades Económicas. Bogotá D.C., 2008. p. 292.

GOULD, Eliane. Behind Bars. The Definitive Guide to Music Notation. 1 ed. Londres: Faber Music, 2011. p. xi – xv. ISBN: 978-0-571-51456-4.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos Escritos. Presentación y referencias bibliográficas. Bogotá: ICONTEC, 2009. ISBN: 978-958-9383-81-0.

MASLANKA, Matthew. Matthew Maslanka Music Preparation. Disponible en Internet: <http://www.maslankamusicprep.com/Philosophy.html>. Consultado: enero 6/2012.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.3.1. Disponible en Internet: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?CI=17&Lg=3&Co=2213>. Consultado: junio 30/2012.

ORQUESTA SINFÓNICA DE CASTILLA Y LEÓN. Libro de Estilo Literario. España: Edición Privada de la Fundación Siglo para las Artes de Castilla y León, 2004. p. 13-99.

OSTERWALDER, Alexander. y PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Disponible en Internet: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf). Consultado: noviembre 7/2011

POWELL, Steve. Music Engraving Today. 2 ed. New York: Brichtmark Music, 2007 p. 1 -4.

REYES, Francisco. SAS. La Sociedad por Acciones Simplificada. 2 ed. Colombia: Legis Editores S.A., 2010. p. 4-26.

SILVA, Jorge. Emprendedor, Crear su propia Empresa. 1 ed. Colombia: Alfaomega Colombiana S. A., 2008 p. 185-199.

SIMONEAUX, Sarah. y STROUD, Chris. A Business Plan. The GPS for Your Company. En: Journal of Pension. 2011. p. 92-95.

THOMPSON, Ivan. El perfil del Vendedor. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>. Consultado junio 29/2012.

THOMSON, J. M. y WAGSTAFF, John. Printing and publishing of music. En: The Oxford Companion to Music Editado por Alison Latham. Oxford Music Online. Disponible en: <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/opr/t114/e5360>. Consultado: noviembre 8/2011.

WHEELLEN, Thomas y HUNGER, David J. Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Traducido por Sánchez Miguel Angel. 10 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 322-323, G8. ISBN 978-970-26-0878-3.