CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL NEGOCIO

1.1. ÁMBITO DEL NEGOCIO

Para determinar el tipo de empresa de este emprendimiento lo clasificamos de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Según el sector de actividad**.-Esta empresa pertenecerá al sector de Servicios, ya que éste se dedicará a brindar asistencia y formación en educación musical a través de la instrucción en la ejecución de distintos instrumentos musicales.
- **Según el Ámbito de Actividad.-** Pertenecerá al ámbito local, puesto que la misma funcionará en la provincia Cercado de la ciudad de Tarija.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO

La idea de brindar un servicio de educación musical, puede ser o no viable en la medida en que exista oportunidades y riesgos, por tanto, corresponde a este capítulo precisamente analizar todos aquellos factores o variables relevantes o determinantes de ese escenario de oportunidades y riesgos. Por lo que en primer lugar consideraremos las variables del entorno mediato o conocido como variables del macro entorno.

1.2.1. Análisis factor Económico

El incremento de los precios en la materia prima corresponde ser uno de los aspectos que se atribuye a la coyuntura económica internacional, que por cierto es favorable para Bolivia, aspecto altamente positivo dentro de un contexto macroeconómico.

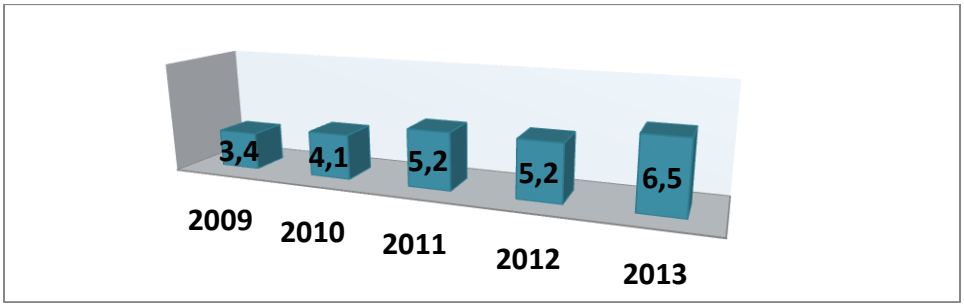
Para un análisis de la situación económica en Bolivia examinaremos datos actuales de la variación del PIB, la inflación y el comportamiento de los salarios.

- **El PIB de Bolivia**

El PIB (Producto Interno Bruto), es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario total de todos los bienes y servicios finales, producidos dentro de los límites geográficos de un país durante un período determinado, (normalmente un año).

De acuerdo a datos del (INE) Instituto Nacional de Estadística, el PIB en Bolivia para la gestión 2009 registró una declinación en sus porcentajes, siendo éste de 3.4%, mismos que ascendieron para los años siguientes incrementándose en la gestión 2013 a 6.5 %.

Gráfico N° 1
CRECIMIENTO DEL PIB REAL
2009-2013

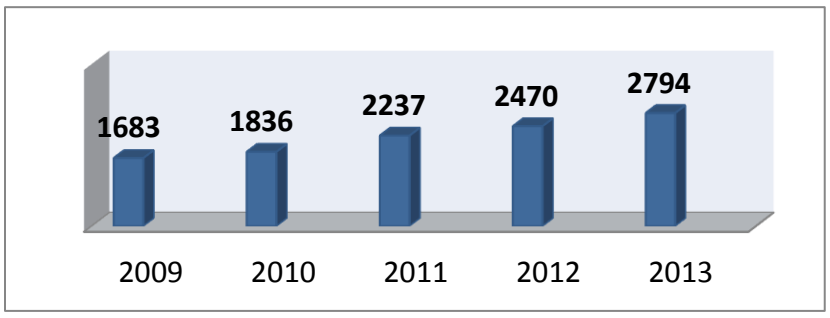


Elaboración propia
Fuente: Instituto nacional de estadística (INE)

En este sentido, el crecimiento económico de Bolivia en términos nominales subió considerablemente en los últimos tres años, ya que en la gestión 2013 éste ascendió a 28.704 millones de dólares, cuando en 2011 fue 24.123 millones de dólares.

Por otra parte, el PIB per cápita nacional alcanzó hasta el 2013 a 2794 dólares cuando hace cinco años era de 1.683 dólares, conforme se muestra en el siguiente grafico.

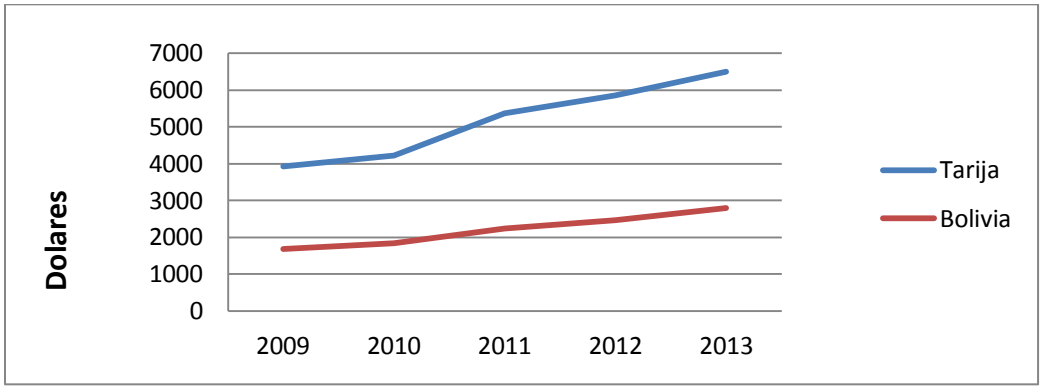
Gráfico N° 2
PIB PER CÁPITA 2009-2013
(Expresado en $us)



Elaboración propia
Fuente: Ministerio de planificación del desarrollo (MPD)

Así mismo el departamento de Tarija en los últimos años presentó las mayores tasas de crecimiento económico del país, dependiendo exclusivamente del auge en las exportaciones de los hidrocarburos, experimentando así cambios importantes en el comportamiento del PIB per cápita.

Gráfico N° 3
INGRESO PER CÁPITA TARIJA-BOLIVIA
(Expresado en $us)



Elaboración propia
Fuente: Instituto nacional de estadística (INE)

Entre el 2009 y 2012, el ingreso per cápita que recibe cada habitante de Tarija aumentó de 3.920 a 5.851 dólares, es decir, se generó un incremento de 1931 dólares, cuyos porcentajes, representan el PIB per cápita más alto de Bolivia, el cual duplica la tasa promedio de crecimiento del PIB nacional, en este sentido, también aumentaron significativamente los depósitos en caja de ahorro por parte de los ciudadanos de a pie, ya que en 2005 los depósitos de los tarijeños en el sistema bancario llegaban a 101 millones de dólares y en marzo de 2012 este monto se aumentó a 215 millones.

Así mismo, según el estudio de "Índice de Nivel Socioeconómico" elaborado por Equipos Mori basado en información del INE, se pudo identificar que Tarija junto a Cochabamba son los departamentos que poseen los ciudadanos más acaudalados en cuanto a ingresos económicos se refiere, mientras que la gente de escasos recursos está en el Alto y La Paz.
La comparación entre los departamentos refleja que, porcentualmente, las personas pertenecientes al estrato alto en general (altos ejecutivos, dueños de negocios grandes y medianos, entre otros bienes) se encuentran en Cochabamba con el (14,26%) y en Tarija

con el (13,09%). En cuanto a personas de escasos recursos, los resultados reflejan que Cochabamba tiene el menor porcentaje con (5,58%), frente a Santa Cruz (8,04%), Tarija (9,19%).

- La valoración de esta información nos permite identificar en Bolivia un crecimiento en la producción de bienes y servicios, aspecto altamente positivo, teniendo como resultado la generación de más empleos, mayor cantidad de circulante en el medio y por ende un aumento en la demanda de bienes y servicios, lo que determina una mayor consolidación a las inversiones, resultando favorable para el proyecto objeto de estudio ya que nos brinda la posibilidad de hacerlo realidad.

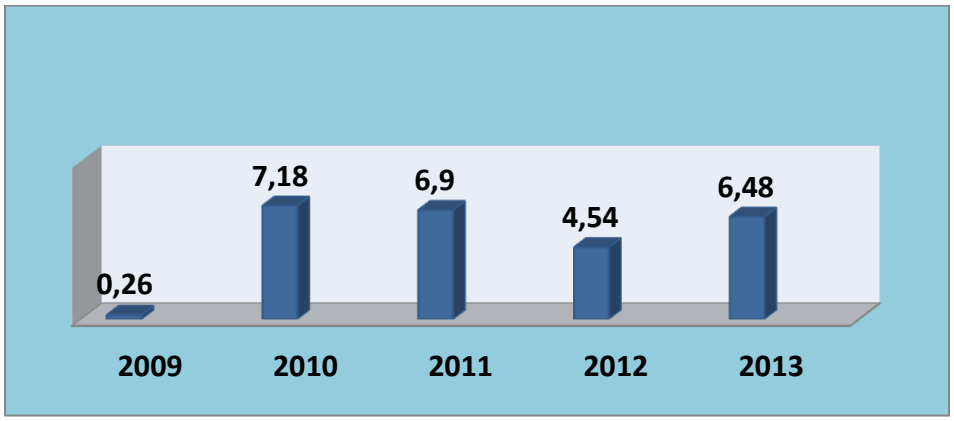
- Así mismo, podemos identificar a Tarija como un mercado atractivo, ya que existe un incremento en los recursos que percibe cada persona, aumentando en éstos el poder adquisitivo o de compra, como también presenta uno de los menores índice de pobreza a nivel nacional, aspecto importante que nos brinda la oportunidad de ofrecer al cliente un servicio que no es de primera necesidad, tomando en cuenta que existe en la población las condiciones favorables para poder invertir en éste tipo de educación alternativa.

- **Inflación**

La inflación no sólo influye sobre la economía como un todo, sino que tiene un fuerte impacto sobre la actividad empresarial ya que, afecta las inversiones, distorsiona la toma de decisiones, afecta la balanza de pagos, genera algunos costos administrativos y distorsiona la información que se tiene del mercado.

En el año 2010, la elevación de la inflación generada a causa del "gasolinazo", desencadeno un alza de precios de hasta el 80% al 90% en todos los productos y servicios de consumo primera necesidad, situación que se presenta en los datos consignados en el siguiente grafico.

Gráfico Nº 4
INFLACIÓN ANUAL 2009-2013
(Expresado en %)



FUENTE instituto nacional de estadística (INE)
Elaboración propia

Según la última evaluación, Bolivia concluyo la gestión 2013 con una inflación acumulada de 6.48 %, sobrepasando la estimaciones previstas por las autoridades del área económica, que tenían como pronostico cerrar la gestión con un índice de inflación del 5%, por lo que el gobierno se vio obligado a adoptar medidas necesarias que contribuyan a que los precios no reporten incrementos que afecten a la ciudadanía. Actualmente el ministerio de economía y finanzas proyecta una inflación del 5.5% para el 2014.

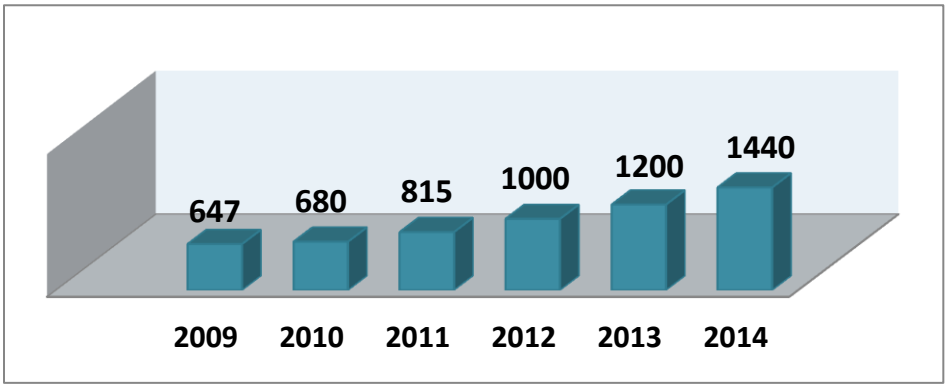
La elevación de la inflación es un aspecto muy negativo que se convierte en una amenaza para nuestro proyecto, puesto que el dinero al perder su poder adquisitivo, la gente decide invertir más en los productos y servicios de primera necesidad, lo que vendría a ser los alimentos de la canasta familiar, educación vestimenta, transporte, vivienda; teniendo como consecuencia menos ahorro y menos disponibilidad de dinero para invertir en nuestro tipo de servicios.

- **Comportamiento de los salarios**

De acuerdo a información del INE, el salario mínimo en términos nominales ascendió proporcionalmente de 647 a 1200 bolivianos, entre la gestión 2009-2013, cifras que variaron para la gestión en curso, ya que a principios de abril después del encuentro

propiciado entre el sector obrero y el gobierno, se determinó el incremento a 1440 bolivianos.

Gráfico N° 5
SALARIO MÍNIMO NACIONAL 2009 - 2013
(Expresado en bolivianos)



Fuente: Ministerio de planificación del desarrollo (MPD)
Elaboración propia

Si bien es cierto que Bolivia experimentó en los últimos años un incremento en el salario mínimo del trabajador, en este punto es importante mencionar que solo existió un incremento "nominal", en contraposición al incremento "real", es decir, el mismo se mantuvo prácticamente paralizado, toda vez que con el supuesto incremento no se observa mejora real de las condiciones de vida de la totalidad de los trabajadores, puesto que, el salario permite al trabajador y a su familia subsistir en condiciones dignas, es decir, cubrir mínimamente las necesidades elementales.

Por otra parte es necesario indicar que la población asalariada del país es reducida, ya que los trabajadores que dependen del salario no pasan del 20% de la población efectivamente ocupada, por ello, cuando el Gobierno establece el incremento al salario mínimo nacional, es muy escasa la población beneficiada con dicho aumento.

Si bien es cierto que un aumento salarial influye positivamente en el poder adquisitivo de las personas, no se debe obviar las consecuencias que provoca ésta en las pequeñas y medianas empresas, ya que a muchas de estas se las dirige a la quiebra o se las invita a

formar parte del informalismo económico del país; es decir acuerdo entre dueño y trabajadores, para lograr la subsistencia de éstas.

1.2.2. Análisis factor Político

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por aspectos como; la capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones. Por ello es importante evaluar las tendencias de las políticas y sus posibles consecuencias para las empresas ya sean a corto y medio plazo.

- **Estabilidad política.-**

Tras la elección del actual gobierno, el país atraviesa una etapa de "revolución democrática y cultural", caracterizada por una confrontación de dos visiones de país y de futuro casi irreconciliables, por tanto, es evidente que Bolivia está profundamente dividida tanto ideológicamente, entre derecha e izquierda, como geográficamente, entre Este y Oeste

Es así que en los últimos años el entorno político de nuestro país se desarrolla dentro de un marco controversias e inestabilidad, ya que el sistema político actual ha sido incapaz de crear un espacio de representación entre oficialismo y oposición, dando lugar al deterioro del cuadro político interno y el incremento de los conflictos sociales, como, bloqueos, paros, huelgas y movilizaciones constantes.

La falta de estabilidad política infunde inseguridad a la sociedad en general y a nuestro emprendimiento en particular, por tanto, ésta inestabilidad repercute en una mayor inseguridad para nuestra inversión.

- **Política Económica**

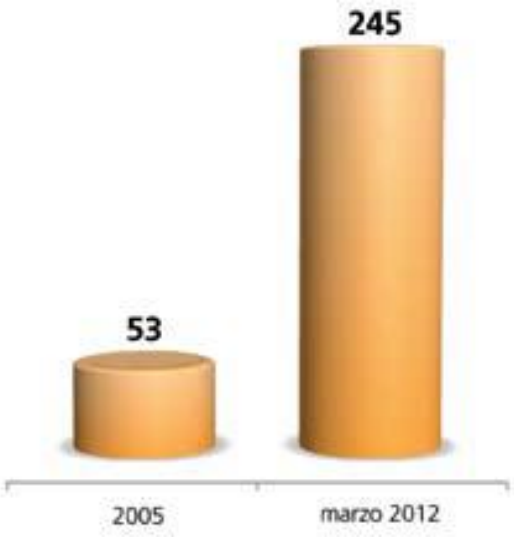
A pesar de la inestabilidad política existente en Bolivia, dadas las condiciones en nuestro departamento, se formulan políticas económicas de fomento a los pequeños y medianos empresarios por parte del Ministerio de Economía y Finanzas; uno de los más representativos es el Banco de Desarrollo Productivo (BDP), el cual facilita el acceso a

créditos a los empresarios de manera competitiva y no discriminada a través de entidades financieras autorizadas, siempre y cuando exista en éstas la capacidad de pago.

En este sentido hasta marzo de 2012, el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) aprobó cerca de 900 créditos productivos con un monto total de 9,4 millones de dólares para Tarija.

Además, cabe mencionar que los créditos que el sistema bancario otorga a los hogares y empresas, se incrementaron cuatro veces más que en 2005 en la ciudad de Tarija.

Gráfico N°6
INCREMENTO DE LOS CRÉDITOS DE 2005-2012
(Expresado en millones de USD)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

El gobierno nacional y regional con estas iniciativas busca respaldar e incentivar la creación de nuevos emprendimientos ya que los sectores productivos en la economía nacional, son los principales generadores de fuentes laborales.

- **Ambiente Político-legal**

El presente plan de negocios, se adecuara a la Ley de Educación 070"Avelino Siñani - Elizardo Pérez" en su sección III, el cual contempla la formación superior artística bajo las siguientes artículos:

Artículo 47. (Formación Superior Artística). Es la formación profesional destinada al desarrollo de capacidades, competencias y destrezas artísticas, articulando teoría y práctica, para el fortalecimiento de las expresiones culturales y el desarrollo de las cualidades creativas de las bolivianas y bolivianos.

Artículo 48. (Objetivos).

I. Formar profesionales con capacidades, competencias y destrezas artísticas y creativas.
II. Fortalecer la diversidad cultural del Estado Plurinacional, en sus diferentes manifestaciones artísticas.

Artículo 49. (Formación Artística).

La estructura institucional de la Formación Artística está constituida por:
I. Centros de Capacitación Artística, espacios educativos que desarrollan programas de corta duración, dirigidos a la formación integral de las bolivianas y los bolivianos. Son instituciones de carácter fiscal, de convenio y privado.
II. Institutos de Formación Artística, espacios educativos que desarrollan programas de formación artística a nivel técnico medio y superior. Son instituciones de carácter fiscal, de convenio y privado.

III. Escuelas Bolivianas Interculturales, son instituciones educativas, de carácter fiscal, que desarrollan programas especializados de formación profesional a nivel licenciatura en las diferentes expresiones artísticas. Serán creados por Decreto Supremo, considerando una institución por área artística.

Artículo 50. (Niveles de la formación Artística).

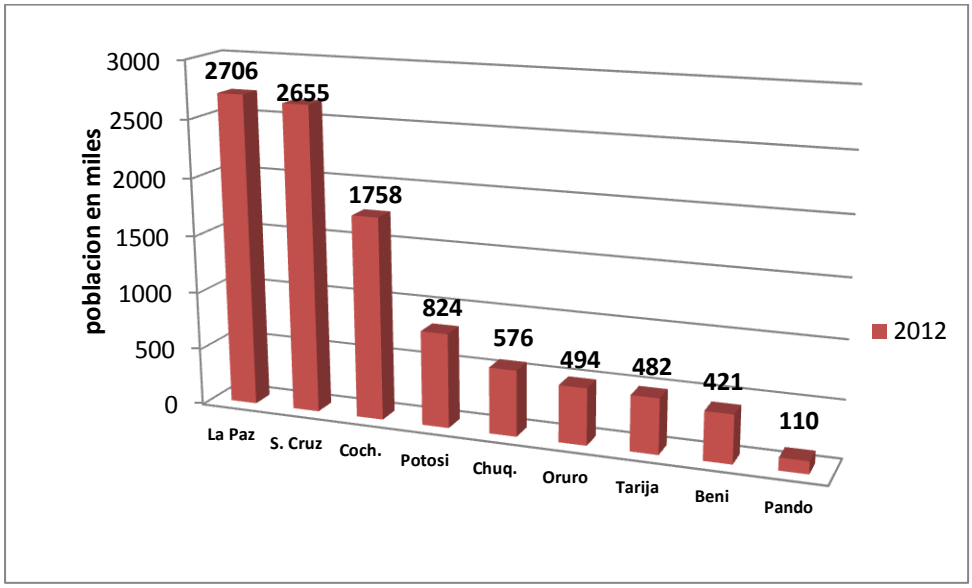
Los niveles de la formación Artística son:
1. Centros de Capacitación Artística
2. Institutos de Formación Artística
a) Nivel Capacitación
b) Nivel Técnico Medio
c) Nivel Técnico Superior
3. Escuelas Bolivianas Interculturales - Nivel Licenciatura

Artículo 51. (Planes y Programas). Los Centros de Capacitación Artística, Institutos de Formación Artística y Escuelas Bolivianas Interculturales se regirán en el marco de las políticas, planes, programas y autoridades del Sistema Educativo Plurinacional. Su apertura y funcionamiento será reglamentado por el Ministerio de Educación.

1.2.3. Análisis factor Socio-demográfico

El estado plurinacional de Bolivia cuenta con10.389.903 habitantes según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2012 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, del cual 482.196 habitantes pertenecen al departamento de Tarija, ubicándose en séptimo lugar de acuerdo a cantidad poblacional con una distribución de población urbana de 63 %; mientras que la Población Rural corresponde a un 27%. Por consiguiente, la cantidad de población por departamentos esta consignado en el siguiente grafico.

Gráfico N° 7
POBLACIÓN POR DEPARTAMENTO GESTIÓN 2012 (en miles)



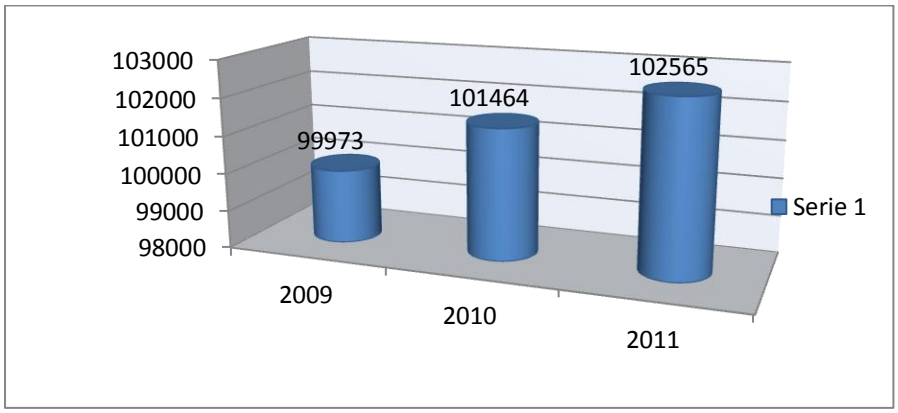
Elaboración propia
Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

- **Población juvenil de Tarija.-**

El departamento de Tarija registró un crecimiento de la población juvenil durante los últimos años, y según proyecciones éste comportamiento seguirá en forma ascendente, lo

que nos brinda una perspectiva favorable para el proyecto en curso, ya que esto implicaría el crecimiento del mercado al cual se pretende llegar. El grafico siguiente demuestra la variación de la población dada en los últimos años.

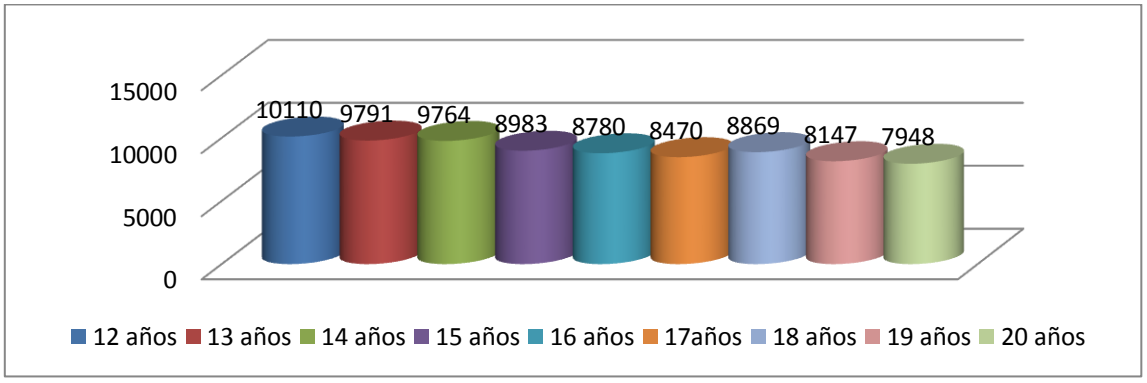
Gráfico N° 8
CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN JUVENIL DE TARIJA (12-20 AÑOS)



Elaboración propia
Fuente Instituto nacional de estadística INE

Así mismo, las personas dentro de las edades de 12 y 20 años comprenden el 17 % de la población total, donde 40.750 son hombres y 40.112 son mujeres, dichas cantidades están distribuidas para cada edad de la siguiente manera.

Gráfico N° 9
POBLACIÓN DE TARIJA ENTRE 12-20 AÑOS



Elaboración propia
Fuente Instituto nacional de estadística INE

Estos resultados son importantes, lo que se significa que el tamaño de nuestro mercado potencial es atractivo para la inversión, ya que para el presente trabajo se tomara en cuenta a personas dentro de éste rango de edades.

- **Crecimiento de iglesias evangélicas-cristianas en Bolivia**

Según el censo del año 2001 realizado por el INE, las denominaciones cristianas evangélicas representan el 19 % del total de la población, siendo así la segunda creencia religiosa más importante del país en cuanto a cantidad después de la católica. Sin embargo, según el último estudio realizado por la empresa IPSUS en agosto del 2011 los feligreses católicos se redujeron en un 3 %, atribuyendo dicho porcentaje al crecimiento de los seguidores evangélicos.

Es así, que Tito Montero, presidente de la Asociación Nacional de Evangélicos de Bolivia (ANDEB), destaca el proceso de crecimiento de la religión cristiana en los últimos años, ya que según datos que manejan éstos el 25% de la población profesan esta religión. Las iglesias evangélicas han demostrado un crecimiento sostenido y esto se refleja en la multiplicación de nuevas congregaciones y la masiva inscripción de iglesias en sus filas.

- En este sentido, identificamos que el crecimiento dado en las iglesias evangélicas es un aspecto favorable para nuestro proyecto, ya que en ellas existe una demanda potencial, debido a que en dichas instituciones se incentiva a que los jóvenes puedan ejecutar un instrumento y así ofrecer sus servicios dentro de ellas.

1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO

Como parte del estudio, para el desarrollo de la idea de negocio resulta importante llevar a cabo un análisis de las fuerzas más cercanas a la empresa, por tanto, se estudiará las variables concernientes a nuestro mercado como ser, los clientes, competencia, proveedores, la entrada de nuevos emprendimientos al sector y los servicios sustitutos.

1.3.1. Clientes

Este servicio de educación musical, estará dirigido a personas que comprenden las edades de 12 a 20 años existentes en el área urbana de la provincia Cercado de Tarija, para lo cual

se considera a estudiantes de colegios, ya que estos al tener acceso a recibir una educación básica, existen también las posibilidades de que pueden optar por una educación alterna. También se tomará en cuenta a la población juvenil existente en las iglesias evangélicas, ya que se pueden identificar una demanda potencial, tomando en cuenta que en estas congregaciones se incentiva el aprendizaje de instrumentos musicales, despertando así el interés de los jóvenes en poder lograr la ejecución de los mismos.

Los clientes son el enfoque fundamental de la existencia de nuestro servicio, es por tal motivo que se determinará con mucha cautela los gustos y preferencias de éstos con relación al ambiente musical, para así aminorar el nivel de poder de estos para con la empresa, ya que todo cliente es exigente al momento de optar por un producto o servicio.

1.3.2. Competencia

Cada negocio se enfrenta a la competencia de empresas grandes como pequeñas, en el caso de las escuelas o centros de música no existe un ambiente competitivo de magnitud, ya que pocos centros informales se dedican a la enseñanza de instrumentos en el género contemporáneo en nuestro medio. Actualmente el departamento de Tarija está compuesta por los siguientes competidores:

a) Escuela de Música "PASTOR ACHÁ" (Bellas Artes)

Servicios: Enseñanza de:

- Guitarra acústica
- Violín
- Caña
- Violonchelo
- Flauta
- Canto
- Danza

Horarios: Los Servicios son de 18:00 p.m. a 20:00 hrs.

b) Escuela de Música "JHAMBAE"

Servicios: Enseñanza de:

- Guitarra acústica y eléctrica
- Violín
- Bajo
- Piano
- Batería

- Canto

c) Escuela de Música "Después de MI, FA"

Servicios: Enseñanza de:

- Guitarra acústica
- Bajo eléctrico
- Teclado
- Batería

Horarios: Los Servicios son de 08:30 a.m. a 12:00 a.m.; 3:00 a 18:30 hrs.

1.3.3. Proveedores

En el departamento de Tarija existen diversas casas comerciales que ofertan equipos e instrumentos musicales en general, en las cuales existe una rivalidad en cuanto a precios por lo que éstas reducen los mismos disminuyendo así su poder de negociación para con los compradores.

Para la puesta en marcha de este emprendimiento, los proveedores más cercanos para la adquisición de instrumentos musicales como también de los accesorios necesarios para una adecuada prestación de servicios, será la tienda comercial "Gaby Music", ubicado en C/Cochabamba, ya que esta empresa mantiene conexiones con proveedores nacionales por lo que trabaja con órdenes de pedidos, ofreciendo así los precios más bajos con relación a las otras empresas proveedoras.

Por otra parte, cabe mencionar que los principales proveedores de profesores que enseñen los distintos instrumentos, serán los institutos de formación artística y escuelas de música existentes en las ciudades de Cochabamba, Santa Cruz y La paz que son los lugares donde mayormente las personas de Tarija y de distintos departamentos recurren para su preparación y capacitación.

1.3.4. Nuevos entrantes al sector de educación musical

En este ámbito, dentro del sector de la educación musical en la ciudad de Tarija, podemos observar que durante los últimos años existió un comportamiento estático en cuanto a la oferta de éste servicio debido a la falta de visión de muchos emprendedores, las pocas opciones de negocio informales creadas a lo largo del tiempo dedicadas a este rubro se han visto limitadas a una serie de factores relacionadas a la oportunidad y calidad del servicio,

por lo que este sector se encuentra poco atendido. Es por tal motivo que a corto plazo existen pocas amenazas de nuevos competidores por lo menos hasta la introducción y aceptación de negocio en el mercado en un lapso de 1 año hasta observar un cambio en esta variable.

Pero no se descarta que en un mediano a largo plazo nuevas empresas como nuevos inversionistas, al percibir el gran impacto y la creciente influencia que tiene la música en la juventud actual; como también tomando en cuenta la escasez de éste servicio en nuestro medio opten por la incursión en éste tipo de negocio, operando con nuevos recursos, capital sólido, valor diferenciado y nueva tecnología, para apoderarse de una porción del mercado.

1.3.5. Servicios Sustitutos.-

Un mercado o segmento no es atractivo si existen servicios sustitutos reales o potenciales, ya que el servicio a ofrecer será fácilmente reemplazable.

Para la idea de negocio que se pretende llevara a cabo se pudo identificar un número mínimo de servicios sustitutos, siendo estos los profesores particulares, los cuales brindan clases de forma independiente ya sea a domicilio o en lugares fijos.

1.4. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.4.1. Oportunidades

- Actualmente se puede evidenciar en la ciudad de Tarija la falta de empresas que ofrezcan un Servicio de Educación Musical en el estilo contemporáneo o moderno, los cuales brinden al cliente un servicio de calidad, con la comodidad y la formalidad en su conjunto.
- El crecimiento de la población juvenil en general como también dentro de las iglesias, nos permite identificar un mercado potencial atractivo, puesto que el presente estudio está dirigido a los adolescentes y jóvenes quienes son los que mayormente deciden incursionar en el desarrollo de conocimientos orientadas a la ejecución de instrumentos.
- Tarija experimentó un crecimiento económico significativo en los últimos años. En este sentido, podemos identificar la existencia de un ambiente favorable para la inversión,

puesto que nos brinda la oportunidad de ofrecer al cliente un servicio que no es de primera necesidad.

- La política económicas de fomento a los pequeños y medianos empresarios es favorable para la creación de nuevos emprendimientos, en el sentido que se facilita la obtención de créditos bancarios, favoreciendo así al dinamismo del sector empresarial.

1.4.2. Riesgos

- Si bien existe un incremento en los ingresos que percibe el departamento de Tarija, esto podría ser peligroso en el sentido que se tiene una economía que depende solamente de un producto y éste, a la vez, depende del contexto internacional que determinan el precio de los hidrocarburos. Esta situación, que inicialmente es alentadora para las inversiones, puede convertirse en una amenaza para nuestro proyecto si no se llevan a cabo políticas de control.

- La economía de Tarija puede ser fuertemente afectada, si es que el gobierno deja de invertir o reduce su inversión en el sector productivo de hidrocarburos, ya que si bien su participación en el PIB nacional se incrementó por el periodo de bonanza, así como creció puede contraerse, poniendo en riesgo la existencia de nuevos emprendimientos.

- La pérdida del valor del dinero a causa del incremento en la inflación, genera una variación en el gasto de las familias, teniendo como consecuencia menos ahorro y menos disponibilidad de dinero para invertir en nuestro tipo de servicios, puesto que la inversión se inclina en la compra de productos y servicios de primera necesidad.

- Las disposiciones establecidas por el gobierno, los cuales son impuestas sin consenso alguno con el sector empresarial, tales como el incremento de sueldos, pago de doble aguinaldo, etc., significan un riesgo para las pequeñas y medianas empresas, ya que éstas sacrifican parte de sus utilidades y futuras inversiones para su cumplimiento; por tanto, en algunos casos a estas se las dirige a la quiebra.

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

La investigación de mercados comprende una de las etapas más importantes en el desarrollo de un plan de negocios, cuya tarea es proporcionar información actualizada, confiable y válida, la cual permita a la gerencia realizar una adecuada toma de decisiones, de manera que las estrategias de mercado y los programas estén encaminados a la satisfacción de las necesidades de los clientes potenciales.

Por tanto, corresponde a este capítulo realizar un análisis del mercado, con el fin de identificar las características más relevantes respecto a los clientes potenciales y la competencia, mismos que constituyen ser las principales fuerzas del mercado.

2.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es una estructura o plano para conducir un proyecto, en el cual se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar y resolver los problemas de investigación.

2.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación.

- En la ciudad de Tarija no existen escuelas formales dedicadas a enseñar música contemporánea, las personas interesadas deciden optar por la enseñanza de profesores independientes y muchos deciden buscar sus propios medios para adquirir el conocimiento en la ejecución de los instrumentos de su preferencia debido a la falta de calidad de estos.
- La población juvenil comprendida entre las edades de 12 a 20 años, requiere de servicios de educación alternativa que permita en ellos el desarrollo de capacidades.

Por lo señalado en el párrafo anterior es posible plantear el problema de investigación de mercado de la siguiente manera:

¿Cuáles son los factores determinantes que las personas consideran importantes al momento de adquirir el servicio de educación musical en el género contemporáneo o moderno?

2.1.2. Hipótesis

Los instrumentos musicales son el factor determinante para que los clientes opten por el género moderno o contemporáneo.

2.1.3. Objetivos de la Investigación de Mercados

- Conocer la percepción y expectativas que tienen los clientes respecto del servicio de educación musical.
- Determinar la posible demanda potencial para la nueva escuela de música contemporánea.
- Identificar los medios de publicidad que brinden una adecuada difusión de la información acerca de los servicios que se pretende ofrecer al cliente.
- Recabar información necesaria que nos permita determinar las características del nuevo servicio de educación musical.

2.1.4. Técnica a emplear

Para el presente plan de negocios se aplicará una **Investigación Explicativa,** debido a que éste tipo de investigación no solo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, por tanto, nos permitirá explicar el acontecimiento de los hechos, las condiciones en que éstos se manifiestan y la relación entre las variables.

Así mismo, como principal técnica para la recopilación de información se utilizará la encuesta, a través de cuestionarios previamente elaborados en base a preguntas simples y objetivas, con el fin de obtener datos específicos de las personas objeto de estudio, los cuales serán aplicados de manera personal, para su posterior análisis y procesamiento mediante el programa SPSS-Windows.

2.1.5. Determinación de la población y el tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, necesitamos tomar en cuenta la población meta, la cual esta definida en términos de los elementos, objeto sobre el cual se desea información. En este sentido, las unidades de observación serán la población comprendida entre 12 y 20 años de edad que viven en la ciudad de Tarija, que según datos del INE presenta la siguiente composición.

Cuadro Nº 1
POBLACIÓN DE TARIJA PROYECTADO AL 2015 (según edades)

Edad	Población
12	10110
13	9791
14	9764
15	8983
16	8780
17	8470
18	8869
19	8147
20	7948
Total	**80862**

Fuente: Instituto Nacional de estadística (INE).
Elaboración propia

De acuerdo a esta información podemos determinar que 80.862 es la cantidad de personas que representan el total de nuestro mercado al cual estará dirigido nuestro servicio.

Al mismo tiempo, con el propósito de facilitar la obtención de los datos necesarios para determinar la muestra, se llevó a cabo una encuesta piloto (VER ANEXO Nº 1) en el cual se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección idéntica a ser la muestra. Por consiguiente se realizó la aplicación de la pregunta en interés, la cual se formuló de la siguiente manera:

Pregunta: ¿Usted está de acuerdo con la creación de una escuela de música en el estilo Contemporáneo o moderno en la ciudad de Tarija?

De la encuesta piloto aplicada a 20 personas que se encuentran en la ciudad de Tarija, se pudo identificar de acuerdo a la tabulación realizada, que 17 personas entrevistadas están de

acuerdo con la creación de una escuela de música, y 3 no estarían de acuerdo con la apertura de una escuela, por tanto:

P=Probabilidad de éxito (SI están de acuerdo con la apertura de una escuela de música)
Q=Probabilidad de fracaso (NO están de acuerdo con la apertura de una escuela de música).

$$\mathbf{P} = 17/20 = 0.85 = 85\%$$

$$\mathbf{Q} = 3/20 = 0.15 = 15\%$$

- **Cálculo de la muestra poblacional (n)**

El grado de confianza que se utilizará en este caso, es del 95%, asumiendo un error del 5%, al cual se identifica en la tabla probabilística como la constante $Z^2e/2$ que equivale a 1.96.

$$\mathbf{n} = \frac{(Z^2e/2)\,(N)\,(P \times Q)}{e^2\,(N-1) + (Z^2e/2)\,(P \times Q)}$$

Dónde:

n= ⟶ Es el tamaño de la muestra que deseamos saber o determinar.
N = 80862 ⟶ Es la población total.
P= 0.85 ⟶ Es igual a la probabilidad de éxito.
Q = 0.15 ⟶ Probabilidad de fracaso (1 - p).
e= 0.05 ⟶ Error máximo permitido.
Z^2 e/2 = 1.96 ⟶ Es el grado de confianza (visto en la tabla estadística).

Entonces:

$$\mathbf{n} = \frac{(1.96^2)\ (80862)(0.85 * 0.15)}{(0.05^2) * (80862-1) + (1.96^2)\,(0.85*0.15)}$$

n= 195

Por tanto de acuerdo con el cálculo realizado mediante la fórmula de muestreo se obtuvo una muestra de 195 encuestas las cuales se deben aplicar al mercado objetivo de la población urbana de Tarija-Cercado, específicamente en los barrios céntricos de la ciudad.

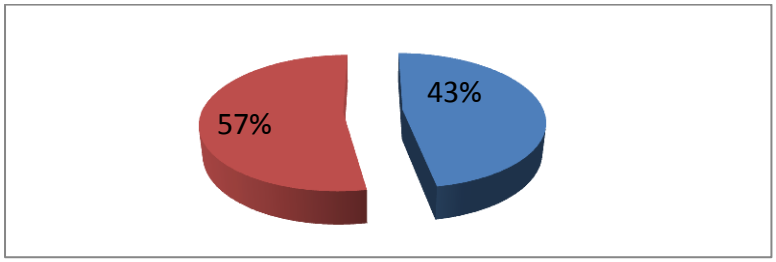
- **Diseño del cuestionario**

Se basa en una serie de preguntas objetivas y estructuradas, la cual está diseñado para obtener información específica de los encuestados, la misma se aplicará durante el trabajo de campo (VER ANEXO Nº 2).

2.1.6. Interpretación de resultados

Una vez realizada las 195 encuestas en total, se ha procedido a preparar la misma para su tabulación, análisis e interpretación, cuyos resultados son presentados a continuación:

1. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de algún centro de educación musical en el estilo moderno o contemporáneo?



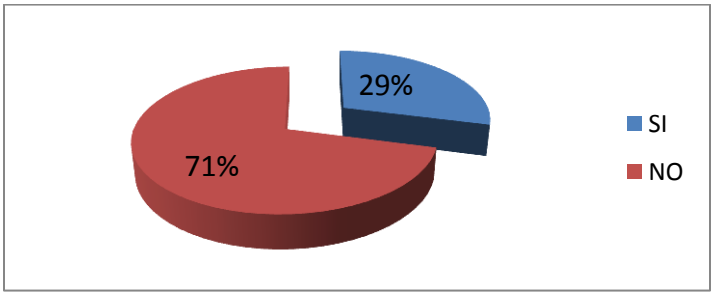
Cuadro Nº 2
CONOCIMIENTO DE CENTROS EN EDUCACIÓN MUSICAL

Opciones	Nº de Encuestas	% Porcentaje
Sí	84	43.%
No	111	57%
Total	**195**	**100%**

Estos resultados nos muestran que el 57% de la población no tiene conocimiento sobre la existencia de centros de educación musical en Tarija, lo cual nos refleja que existe una deficiencia en cuanto a la difusión de información acerca de estos servicios, ya que más de

la mitad todavía ignora su presencia. Por tanto, al momento de convertir en realidad este proyecto, debemos enfocarnos en llegar a los clientes potencial es brindándoles información oportuna del servicio a ofrecer.

2. ¿Alguna vez asistió o asiste a un lugar donde se brinde el servicio de educación musical en este género?

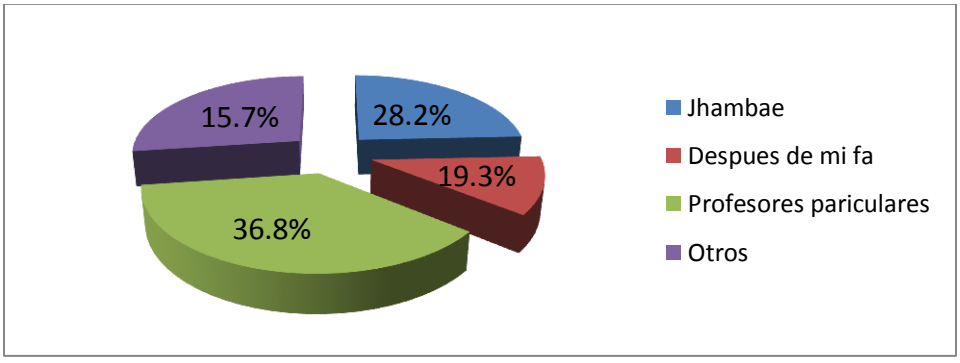


Cuadro Nº 3
ASISTENCIA A LUGARES EXISTENTES

Opciones	Nª de encuestas	Porcentaje
Sí	57	29%
No	138	71%
Total	**195**	**100%**

El 71 % de la las personas encuestadas no asiste ni asistió a un lugar donde se brinde el servicio de educación musical. Por tanto, identificamos que gran parte del mercado potencial se encuentra desatendido, puesto que la oferta actual solo cubre un 29%.

3. ¿A qué lugar de educación musical asistió?



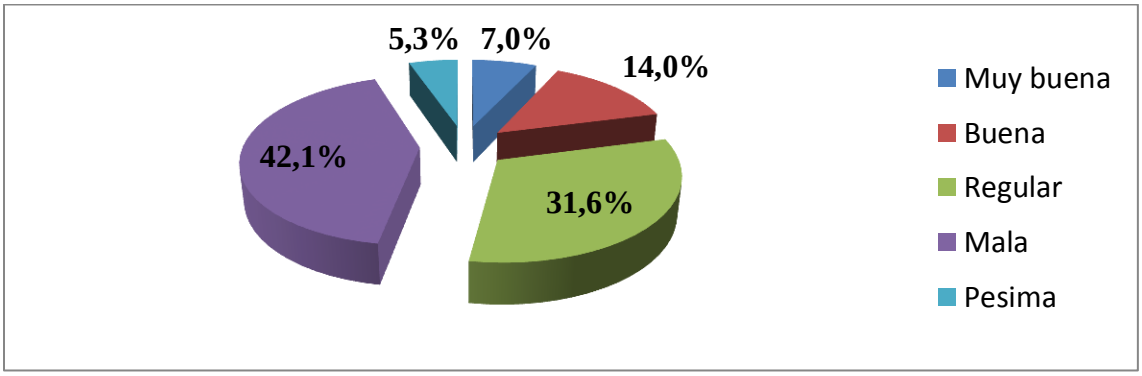
Cuadro Nº 4

CENTRO O LUGAR QUE ASISTE O ASISTIÓ

Opciones	Nº de encuestas	Porcentaje
Jhambae	16	28.2%
Después de Mi Fa	11	19.3%
Prof. Particulares	21	36.8%
Otros	9	15.7%
Total	**57**	**100%**

Los resultados obtenidos nos permiten identificar que de las 57 personas que asisten o asistieron a una escuela de música, el 36.8% optó por los profesores particulares, siendo así el porcentaje de mayor preferencia de acuerdo al lugar donde recibieron una educación musical; lo que demuestra una baja participación de los centros actuales en nuestra ciudad.

4. ¿De acuerdo a su criterio cómo considera la enseñanza en estos lugares?

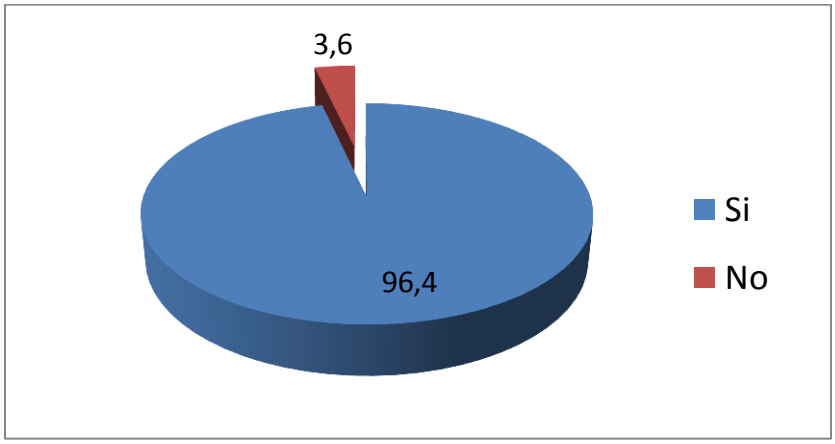


Cuadro Nº 5
COMO CONSIDERA LA ENSEÑANZA

Opciones	Nº de encuestas	% Porcentaje
Muy Buena	4	7%
Buena	8	14 %
Regular	18	31.6%
Mala	24	42.1%
Pésima	3	5.3%
Total	**57**	**100%**

De las 57 personas que si asistieron a un lugar donde se brinde el servicio de educación musical, el 42,1 % consideran que la enseñanza fue mala, el 31.6% sostiene que fue regular y el 5.3% indican que fue pésima; en este sentido, identificamos que la oferta actual no satisface las exigencias de los clientes en cuanto a calidad de enseñanza, por lo que se debe aprovechar este aspecto como una oportunidad para acaparar parte del mercado.

5. ¿Usted está de acuerdo con la creación de una escuela de música en la ciudad de Tarija?

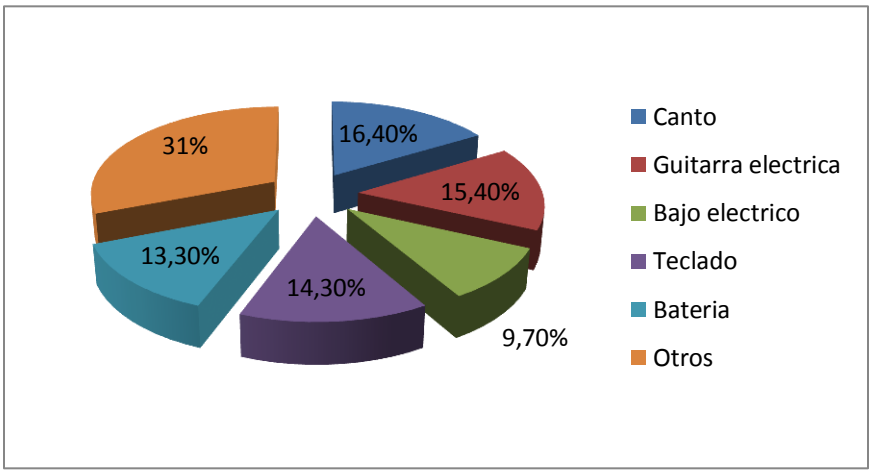


Cuadro Nº 6
GRADO DE ACEPTACIÓN

Opciones	Nº de encuestas	% Porcentaje
Sí	188	96.4%
No	7	3.6%
Total	**195**	**100%**

De los 195 encuestados el 96,4 % está de acuerdo con la creación de una Escuela de Música contemporánea, mientras que el 3.6 % no está de acuerdo. Estos resultados nos indican el grado de aceptación de los potenciales clientes para con el nuevo servicio, el cual consideramos muy favorable, puesto que representa casi el total de las personas encuestadas que sí están de acuerdo con este emprendimiento.

6. ¿Qué le gustaría aprender si tuviera la posibilidad de asistir a una escuela de música?

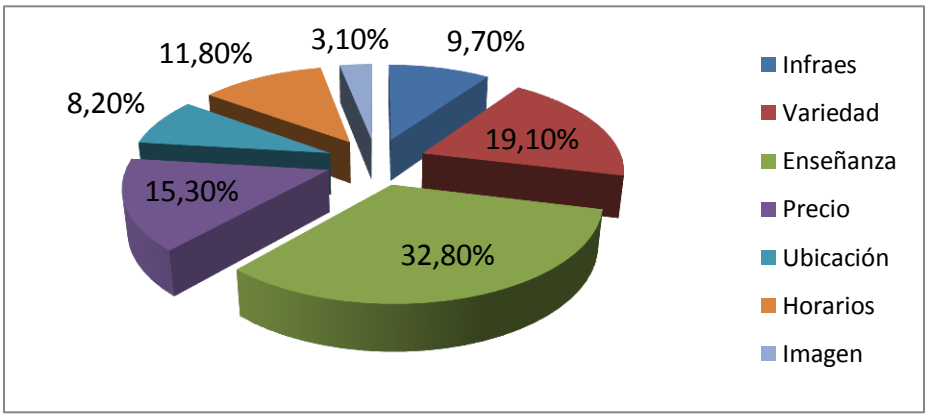


Cuadro Nº 7
GRADO DE PREFERENCIA DE INSTRUMENTOS

Validos	Nº de encuestas	% Porcentajes
Canto	32	16,4%
Guitarra eléctrica	30	15,4%
Bajo Eléctrico	19	9,7%
Batería	26	13,3%
Teclado	28	14.3%
Otros	60	30.9%
Total	**195**	**100%**

De acuerdo a las respuestas de las personas encuestadas, podemos determinar que el 16.4% de las personas quieren aprender a cantar, mientras que el 52.7% tienen preferencia por aprender un instrumento en el género moderno o contemporáneo, dicho porcentaje se encuentra distribuido de la siguiente manera según el grado de preferencia: el 15.4% de las personas prefieren aprender a tocar guitarra eléctrica, el 14.3%, de las personas eligen aprender a tocar teclado, el 13.3% de las personas requieren aprender a tocar batería, mientras que el 9.7% de las personas optan por aprender a tocar bajo eléctrico. Esta información es importante, ya que nos permite confirmar nuestra hipótesis, puesto que la mayoría de los jóvenes tienen preferencia por instrumentos en el género moderno.

7. ¿Qué aspectos son importantes para usted al momento de elegir por un servicio de educación musical?



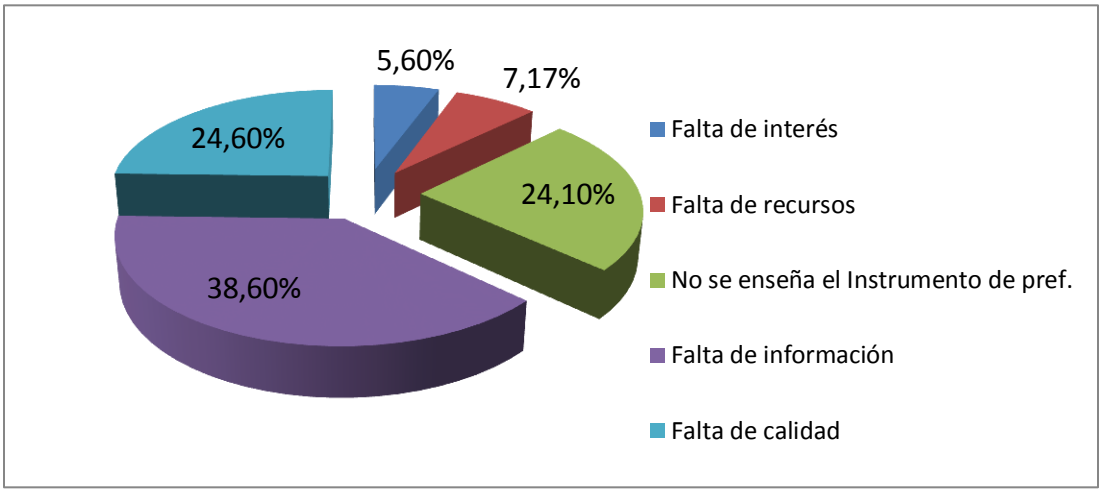
Cuadro Nº 8
ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL CLIENTE

Opciones	Nº de encuestas	Porcentaje
Infraestructura o ambientes	19	9.7%
Variedad de instrumentos	37	19.1%
Enseñanza	64	32.8%
Precio	30	15.3%
Ubicación	16	8.2%
Horarios	23	11.8%
Imagen	6	3.1%
Total	**195**	**100%**

El 32.8% de los encuestados toman en cuenta como primer aspecto importante la calidad de enseñanza que se les brinde, el segundo aspecto es la variedad de instrumentos que se enseñe con el 19,1%, el tercer aspecto con el 15,3% es la accesibilidad de los precios, el cuarto aspecto con el 11,8% son los horarios de atención, el quinto aspecto con el 9,7% que la infraestructura sea adecuada, el sexto con el 8,2% hacen referencia a la ubicación, mientras que la imagen esta en séptimo lugar en importancia con el 3.1% de preferencia.

La mayoría de la población juvenil encuestada, consideran de mayor importancia la calidad de enseñanza que se les ofrezca, por tanto, requerir de personal capacitado será un factor de gran importancia al momento de definir los atributos del nuevo servicio, para así obtener la aceptación de los clientes y lograr ventajas competitivas ante los centros existentes.

8. ¿Qué factores cree usted que impiden a la población juvenil acceder a una educación musical?

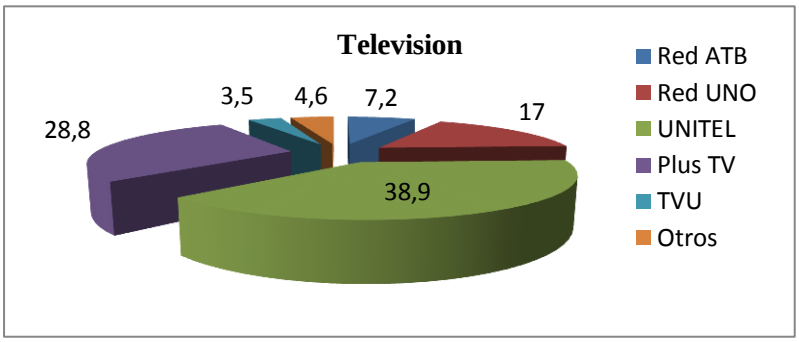


Cuadro Nº 9
FACTORES QUE IMPIDEN ACCEDER A LA EDUCACIÓN MUSICAL

Opciones	Nº de Encuestas	% Porcentajes
Falta de interés	11	5.6%
Falta de recursos	14	7.17%
No se enseña el Inst. de preferencia	47	24.1%
Falta de información	75	38.6%
Falta de calidad en la enseñanza	48	24.6%
Total	**195**	**100%**

El 38.6% de los encuestados considera que la falta de información impiden a la población juvenil a acceder a los centros de educación musical, mientras que el 24.6% cree q la falta de calidad, el 24.1% sostiene que no se enseña el instrumento de preferencia, el 7.1% por falta de recursos, mientras que un 5.6% se atribuye a la falta de interés. Esta información nos permitirá prever acciones y estrategias para llegar al cliente a través de la satisfacción de sus necesidades de información y de calidad de enseñanza en el instrumento de su preferencia.

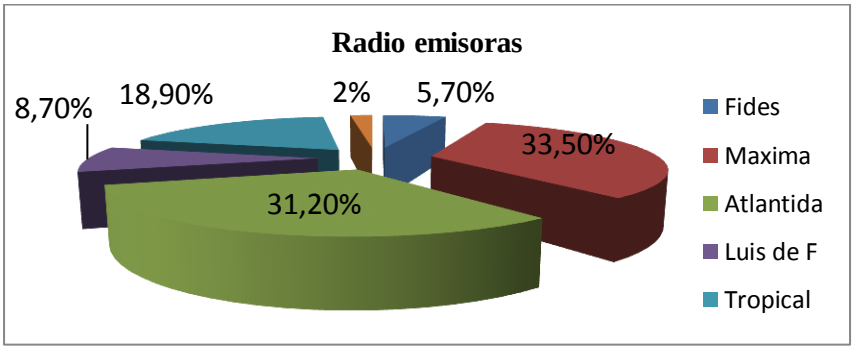
9. ¿Por qué medios de difusión publicitaria usted se informa más sobre los productos y servicios que ofrecen las empresas Tarijeñas?



Cuadro Nº 10
TELEVISIÓN

Opciones	**Nº de Encuestas**	**%Porcentaje**
Red ATB	14	7.2%
Red UNO	33	17%
UNITEL	76	38.9%
Plus TV	56	28.8 %
TVU	7	3.5%
Otros	9	4.6%
Total	**195**	**100%**

Como se puede observar, los medios de mayor preferencia por el cual los jóvenes se informan sobre las empresas tarijeñas es Unitel con el 38.9% y Plus TV con el 28.8%, y el restante 32% se distribuye entre los diferentes medios comunicación como Red Uno, Red ATB, TVU y otros.

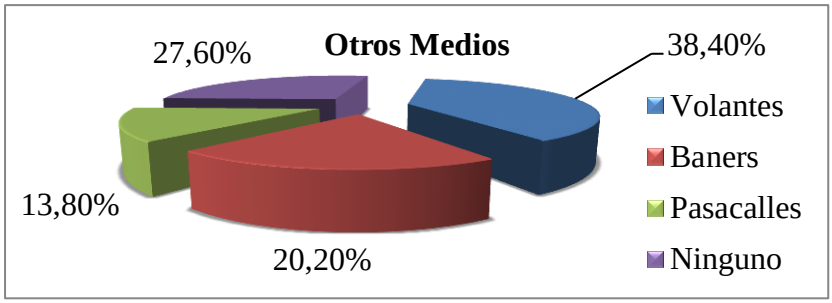


Cuadro Nº 11

RADIO

Opciones	Nº de Encuestas	% Porcentaje
Fides	11	5.7%
Máxima	65	33.5%
Atlántida	61	31.2%
Luis de F	17	8.7%
Tropical	37	18.9%
Otros	4	2%
Total	**195**	**100%**

Las radioemisoras de mayor preferencia por la población juvenil es la radio Máxima y la radio Atlántida con el 33.5% y 31.2% respectivamente.

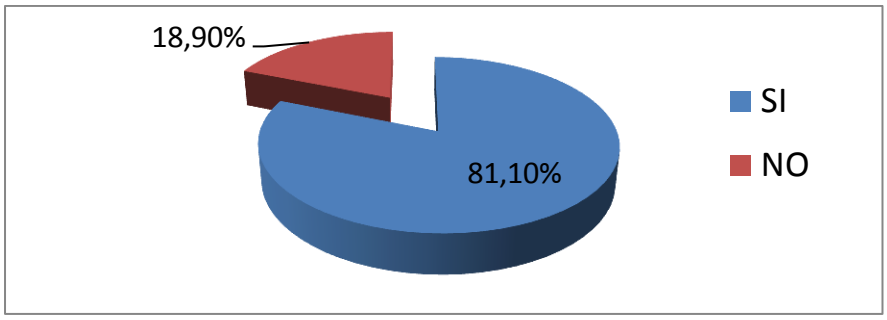


Cuadro Nº 12
MEDIOS IMPRESOS

Validos	Nº de encuestados	% Porcentajes
Volantes	75	38.4%
Banners	39	20.2%
Pasacalles	27	13.8%
Ninguno	54	27.6%
Total	**195**	**100%**

Entre otros medios de difusión, los volantes constituyen un 38.4% de preferencia frente a un 27.6% que no tienen favoritismo por ninguna opción, sin embargo el 34% restante se distribuye entre banners, pasacalles y otros. Esta información nos refleja datos muy importantes para determinar los medios para llevar a cabo nuestras estrategias de publicidad y promoción sobre los servicios que se pretende ofrecer en la Escuela de Música.

10. ¿Usted asistiría a una escuela de educación musical?

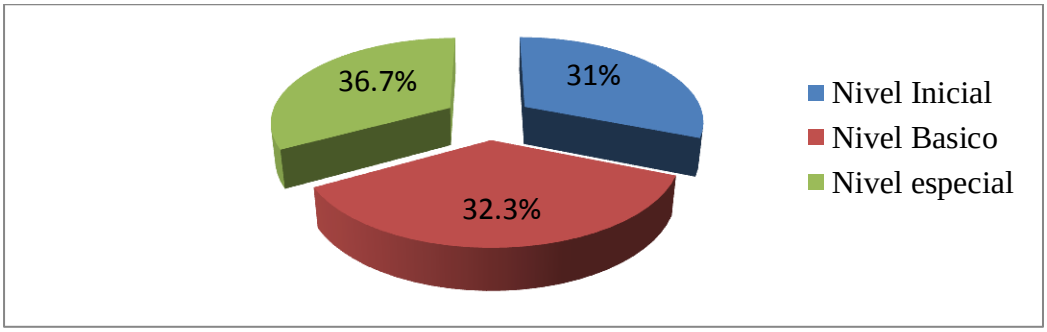


Cuadro Nº 13
PROBABILIDAD DE ASISTENCIA

Validos	Nº de encuestas	% Porcentaje
Sí	158	81.1%
No	37	18.9%
Total	**195**	**100%**

Como podemos observar en la gráfica la mayoría de la población con un 81.1% asistiría a un centro de Educación Musical con las características de nuestro proyecto. Lo que nos refleja que tendremos una aceptación favorable por parte de la población juvenil tarijeña.

11. ¿Si la respuesta es SÍ, que nivel de formación escogería de acuerdo a sus posibilidades en recursos y tiempo?



Cuadro Nº 14
NIVEL DE ESTUDIOS

Validos	Nº de encuestas	% Porcentaje
Nivel Inicial	49	31%
Nivel Básico	51	32.3%
Nivel Especial	58	36.7%
Total	**158**	**100%**

De las 158 personas que si asistirían a la escuela de música, el 32.3% sostiene que tomaría cursos del nivel básico durante un año, el 36.7% está dispuesto a continuar sus estudios hasta el nivel especial que consta de dos años, mientras que un 31% solo haría el nivel inicial. Esta información es muy importante, puesto que nos permitirá definir ciertas características del servicio a ofrecer.

2.1.7. Conclusiones

- Los datos obtenidos por la encuesta aplicada a 195 personas que comprenden edades entre 12 a20 años, nos proyectan resultados positivos para la creación e implementación de una Escuela de Música contemporánea o moderna, puesto que existe un 96.4% de aceptación para el nuevo servicio que se pretende implementar.

- Así mismo se pudo identificar que la posible demanda potencial para nuestro servicio constituye un 81.1% de las personas, lo que resulta favorable para el proyecto en curso, ya que existe un mercado atractivo conociendo que gran parte de la población juvenil está dispuesta a asistir a una escuela de música contemporánea.

- El bajo índice de asistencia a éstos centros es consecuencia principalmente por la falta de información, tomando en cuenta que el 57% ignora la existencia de estos centros y solo el 29% asisten o alguna vez asistieron a un lugar donde se enseñe música contemporánea. En este sentido, consideramos importante la determinación de estrategias que nos permitan llegar al mercado de manera eficiente.

- De acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación de mercados podemos determinar que **el 52.7% de las personas encuestadas tienen preferencia por aprender a ejecutar un instrumento en el estilo moderno**, **así mismo el 16.4% optan por aprender a cantar** y mientras que un porcentaje restante optan por la inclinación hacia otros géneros. **esta información es importante, puesto que nos permite confirmar la hipótesis planteada con anterioridad.**

- La mayoría de la población juvenil encuestada, consideran como un factor importante la calidad de enseñanza que se les ofrezca, por tanto, requerir de personal capacitado

será un aspecto de gran importancia al momento de definir las características del nuevo servicio.

2.1.8. Demanda estimada

Para determinar la demanda potencial del servicio de educación musical se estima en base a la población existente en nuestro mercado meta, tomando en cuenta los dos barrios principales de la zona centro de la ciudad de Tarija (El Molino, San Roque).

En este punto resulta importante mencionar que la empresa como tal ofrecerá dos tipos de servicios:

Ciclo I.- Está dirigido a personas que no tienen conocimiento previo en la ejecución de un instrumento y comprende de la enseñanza en el nivel básico.

Ciclo II.- Está dirigido a personas que ya tienen conocimientos musicales y comprende la enseñanza de estudios avanzados en el nivel especial.

En este sentido, el cálculo de demanda estimada se realizará de forma individual.

Demanda ciclo I

De acuerdo a los datos del estudio de mercado realizado resulta que el 81% de las personas sostienen que asistirían a una escuela de música, el 69% tiene preferencia por aprender un instrumento en el género moderno, y el 32% está dispuesto a realizar como mínimo un año de estudios, lo que significa que del total de la población comprendida entre doce a veinte años, la demanda estimada sería de 388 posibles clientes al mes, cuyo detalle de cálculo es el siguiente:

Cuadro Nº 15
CÁLCULO DEMANDA POTENCIAL CICLO I

Población de los barrios * El molino. * San Roque.	Asistencia a una escuela de música[1] **81%**	Preferencia instrumentos modernos[2] **69%**	Tiempo de estudios[3] **32%**	Demanda estimada
2170	1758	1213	388	**388**

[1] Datos basados en el estudio de mercado según resultados de la pregunta Nº 10 – 81%
[2] Datos basados en el estudio de mercado según resultados de la pregunta Nº 6 – 69% (Incluye canto)
[3] Datos basados en el estudio de mercado según resultados de la pregunta Nº 11 – 32%

Demanda ciclo II

A si mismo la información recabada en el estudio de mercados establece que el 29% de las personas asistieron alguna vez a una escuela de música, de las cuales el 42% consideran que la enseñanza es mala y el 81% sostienen que asistirían, es así que la demanda estimada es de 214 clientes, de acuerdo al siguiente cálculo.

Cuadro Nº 16
CÁLCULO DEMANDA POTENCIAL CICLO II

Población de los barrios * El molino. * San Roque.	Asistencia a una escuela de música[4] **81%**	Personas que asistieron a una escuela[5] **29%**	Consideran que es mala la formación en los centros[6] **42%**	Demanda estimada
2170	1758	510	214	**214**

Estos datos corresponden a la preferencia de las cinco áreas de enseñanza, sin embargo los datos del estudio de mercado señalan que el 17% optan por enseñanzas de canto, el 15% por enseñanzas de guitarra, el 10% por enseñanzas de bajo, el 14% por enseñanzas de teclado o piano, mientras que el 13% optan por enseñanzas de batería.

En consecuencia, esta demanda estimada puede tomársela como **optimista,** por cuanto es resultado estimado de la preferencia de los posibles clientes, empero si tomamos en cuenta el margen de riesgo, consideramos que la demanda podría presentar distinto escenarios, es decir **optimista, moderado y pesimista.**

Para el cálculo de la demanda moderado se tomó como cuota de mercado (probabilidad de asistencia) el 20%, considerando que la empresa en su periodo de introducción abarcará un porcentaje reducido.

- **Demanda moderada ciclo I =** 2170 * 0.20*0.69*0.32 = 96 personas al mes
- **Demanda moderada ciclo II =** 2170 * 0.20*0.29*0.42 = 53 personas al mes

[4] Datos basados en el estudio de mercado según resultados de la pregunta Nº 10 – 81%
[5] Datos basados en el estudio de mercado según resultados de la pregunta Nº 2 – 29%
[6] Datos basados en el estudio de mercado según resultados de la pregunta Nº 4 – 42%

Para el cálculo de la demanda pesimista se tomó como cuota de mercado (probabilidad de asistencia) el 5%, considerando los valores mínimos de asistencia de los clientes hacia el servicio.

- **Demanda pesimista ciclo I =** 2170 * 0.05*0.69*0.32 = 24 personas al mes.
- **Demanda pesimista ciclo II =** 2170 * 0.05*0.29*0.42 = 13 personas al mes.

2.2. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades de marketing que facilitaran y posibilitaran el cumplimiento de las estrategias construidas en el Plan de Negocios. Por consiguiente el Plan de Marketing estará orientado a la definición de los clientes a los cuales nos dirigiremos, la forma en que lo haremos y a través de que canales.

2.2.1. Objetivos

El plan de marketing tiene la finalidad de cumplir los siguientes objetivos:

- Elaborar y estructurar un plan de acción para la comercialización del servicio de educación musical.
- Identificar la estrategia de marketing más apropiada para el plan de negocios.
- Establecer los medios necesarios para llegar al mercado meta de manera eficiente.
- Establecer una imagen corporativa hacia los consumidores.
- Determinar ventajas competitivas que permitan lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado de Tarija.

2.2.2. Mercado Meta

El mercado meta está compuesto por todos los jóvenes comprendidos entre los 12 y 20 años de edad que vivan en la provincia Cercado del departamento de Tarija, específicamente en la zona central del área urbana, los cuales requieran de un servicio de enseñanza para adquirir conocimientos en la ejecución de un instrumento.

2.2.3. Estrategia de marketing

Si bien actualmente no existe en la ciudad de Tarija escuelas de música contemporánea formalmente constituidas, esto no quiere decir que no existan centros informales y profesores particulares que enseñan este tipo de instrumentos. Por tal motivo se utilizara la **estrategia de diferenciación** en cuanto al servicio, el cual tiene por objetivo dar a la escuela de música cualidades distintivas importantes, en busca de lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por tanto, a finde que nuestros servicios sean percibidos por los clientes potenciales como únicos y exclusivos en el sector, se establecen las siguientes variables de diferenciación:

2.2.3.1. Producto y/o servicios

- Se brindará capacitación personalizada donde existirá un profesor especializado para cada área de enseñanza.
- El número máximo de alumnos por grupo será de cinco, (puesto que la educación en masa disminuye la calidad del servicio).
- El personal docente de la escuela de música estará compuesto por maestros competentes, con preparación académica dentro de la industria de la música los cuales serán capacitados constantemente con los métodos educativos más recientes, técnicas de enseñanza más innovadoras para así cumplir con las demandas que la evolución del sector requiere y así enfocarse en una educación excelente.
- Profundización de los procedimientos de ejecución de un instrumento mediante estudios prácticos, teóricos y técnicos.

Las instalaciones

Las instalaciones de nuestros espacios estarán diseñadas para que los alumnos desarrollen sus potenciales al máximo ofreciéndoles ambientes y espacios cómodos.

- La escuela de música contará además con un auditorio para las presentaciones de los alumnos como también para la proyección de videos.
- Existirá una sala de ensamble o de ensayo, donde los alumnos puedan realizar sus prácticas grupales.

Actividades

Así mismo se llevará a cabo actividades de integración entre alumnos por lo que:

- Cada fin de semestre la escuela realizará recitales y conciertos para mostrar el nivel de aprendizaje de sus alumnos, con el fin de lograr la satisfacción de los padres y al mismo tiempo llegar captar a nuevos clientes.
- Se conformará un grupo musical con los mejores alumnos para que estos nos representen en distintas actividades sociales en nuestra ciudad, bajo el sello del nombre de nuestra escuela de música.

2.2.3.2. Publicidad y promoción

De acuerdo a la investigación de mercados se pudo evidenciar que el 57% de la población juvenil no tiene conocimiento respecto a los servicios de educación musical. Por tanto, con el fin de llegar al mercado potencial de manera efectiva se recurrirá a la publicidad a través de los medios de difusión masiva que arrojó el análisis de resultados, dando a conocer sobre las características y virtudes de la escuela de música. En este sentido se utilizara los siguientes medios:

Vía internet

- Se realizara publicidad a través de la red de contactos de facebook y twiter, donde se proporcionará información sobre los servicios, promociones y actividades de la escuela, al mismo tiempo se difundirá imágenes de los eventos realizados.

- Se compartirá videos de las habilidades musicales de los profesores ya sea de manera individual o conjunta.

Televisión

- La publicidad emitida por medios televisivos se realizará tres meses antes de lanzar el servicio a la población tarijeña, a través de una estrategia de promoción intensiva por el canal UNITEL, para que la población juvenil tarijeña tenga una idea clara de los servicios que se ofrece.

- La publicidad transmitida tendrá un contenido que indique la línea de servicios que se ofrece, los instrumentos, las instalaciones de la escuela de música, la ubicación y los medios por los que se podrá contactar.

Radio

- Según el trabajo de campo la emisora radial de mayor preferencia por los jóvenes es "Máxima F.M. 88.70", por lo que la publicidad radial se realizara todos los años durante tres meses previos al inicio de las clases.
- En el mensaje se utilizara un lenguaje claro y al mismo tiempo impactante en el momento del mensaje publicitario. Se detallarán los servicios que se ofrecen, los horarios, la ubicación y los contactos para cualquier consulta**.**

Materiales impresos

- Entre los cuales se utilizará los volantes y afiches, los cuales serán distribuidos en los puntos centrales de la ciudad donde existe mayor afluencia juvenil, tales como en los colegios, centros comerciales, etc., estos medios servirán como material de apoyo a la publicidad.

Cuadro Nº 17
PUBLICIDAD

Publicidad	Periodicidad Anual	Nº de pases	Empresa publicitaria
Televisión	3/meses	7/día	Unitel (Canal 30)
Radio	3/meses	15/día	Máxima F.M (88.7)
Afiches	3/meses	---	La empresa
Volantes	3/meses	---	La empresa
Vía internet	12/mese	---	La empresa

A si mismo, con el propósito de influir en la conducta del cliente haciendo que este inclinen sus preferencias hacia nuestros servicios se realizaran las siguientes promociones:

Becas

- Se visitará a los colegios ubicados en la zona central de la ciudad, donde se brindará información directa a los jóvenes sobre la apertura de este servicio y sus cualidades. A sí mismo, se repartirá cupos a los interesados donde escribirán sus datos personales, ya que posteriormente se realizara el sorteo para dotación de becas. Las visitas serán realizadas dos meses previos al funcionamiento del negocio.

Descuentos

- Se hará descuentos del 15% a dos o más miembros de una misma familia.
- Se harán descuentos del 20% a las personas que realicen sus preinscripciones hasta una determinada fecha.

Evento inaugural

- Se llevara a cabo un concierto en los predios de la escuela de música, en el cual se invitará a personajes conocidos y representativos de la industria musical donde se oficializara el lanzamiento de la apertura del negocio. Dicho evento estará específicamente interpretado por los profesores y será abierto a todo público.

2.2.3.3. Precio

Si bien el precio del servicio de educación musical no será un factor diferenciador, lo que se busca, es que los clientes disminuyan su sensibilidad ante estos al percibir las características exclusivas del servicio. En este sentido, los precios no se incrementaran ni disminuirán en gran medida y su determinación estará en función a las siguientes variables:

- Los costes de producción y comercialización.
- El margen de utilidad que se desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.

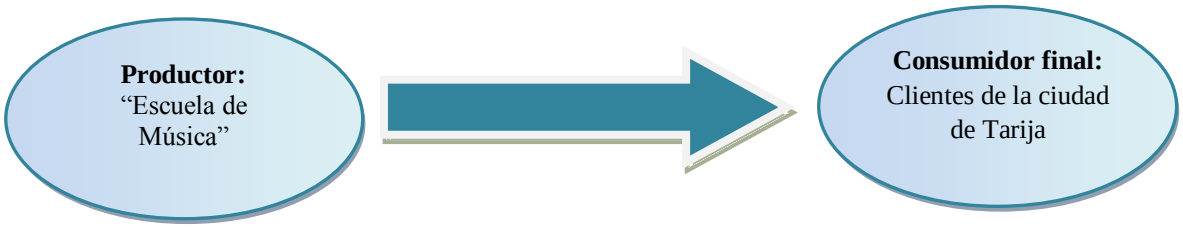
Consecuentemente a la realización y análisis del estudio económico-financiero del proyecto se obtendrá el valor del mismo para ejecutarlo en el futuro.

2.2.3.4. Plaza

La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final. En cuanto a la distribución de nuestro servicio, utilizaremos los canales de distribución para productos o servicios de consumo directo, el cual se presenta a continuación:

Gráfico Nº 10

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTO



Como se puede observar, las ventas del servicio se realizaran directamente al Consumidor final, por tanto, no existirá ningún tipo de intermediarios al momento de realizar la transacción del servicio.

El lugar donde funcionará la escuela de música estará ubicado en el barrio de "El molino", específicamente en la Avenida Víctor Paz Estensoro N°312, donde la infraestructura para el nuevo servicio será alquilada, puesto que esto representa una inversión menor al corto plazo para la puesta en marcha del emprendimiento.

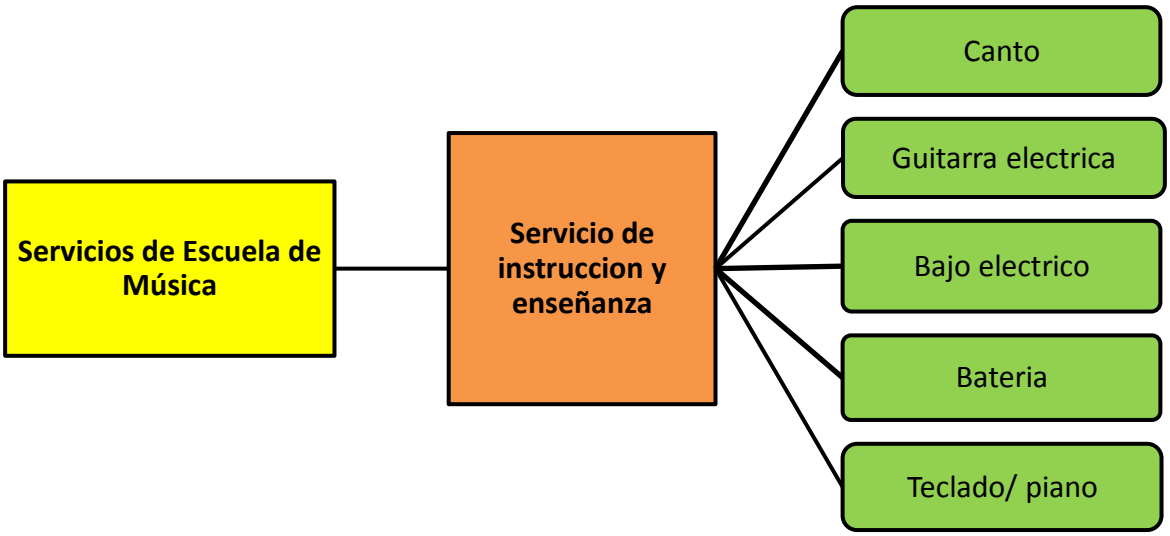
CAPÍTULO III
PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones es el área dedicada a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción de nuestros servicios, todo esto destinado a aumentar la calidad, productividad y mejorar la satisfacción del cliente. Es así que en esta etapa se define los atributos del servicio a partir de los deseos y necesidades de los clientes potenciales.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La actividad principal del proyecto en curso es brindar servicios de educación musical a través de la instrucción en la ejecución de distintos instrumentos musicales tales como; batería acústica, guitarra eléctrica, bajo eléctrico, teclado, incluye el área de canto; y en distintos estilos musicales tales como el rock, blues, funk, latín, etc., en donde el sistema de enseñanza estará centrado en tres áreas específicas, estudios teóricos, prácticos y técnicos.

Gráfico Nº 11
SERVICIOS DE LA "ESCUELA DE MÚSICA"



Así mismo los servicios de educación musical están orientados a:

- Desarrollar en el alumno el interés vocacional por un instrumento sin pretender por ello dedicarse profesionalmente al mismo.
- Convertirse en el nexo entre formación general y formación profesional, pudiendo orientar, formar y preparar a sus alumnos para el acceso al sistema profesional reglado
- Crear una opción alternativa de educación y una oportunidad de formación, puesto que la población juvenil requiere de asesoramiento específica musical en su formación inicial, bien por las posibilidades propiamente musicales, bien por la necesidad de integración en comunidades sociales como son los grupos instrumentales.

3.2. PROCESO

A menudo las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. Para la producción exclusiva de servicios, no existe flujo físico del producto, pero existe secuencias de operaciones que se realizan para proporcionar el servicio. Esta secuencia de operaciones se considera como el "flujo de producto" en las industrias de servicios.

- **Estrategia de flujo.-**

Es importante mencionar que por la naturaleza de las operaciones de la escuela de música, esta responde a una **estrategia de flujo en línea**, puesto que los servicios de educación musical serán estandarizados y ya estarán preestablecidos.

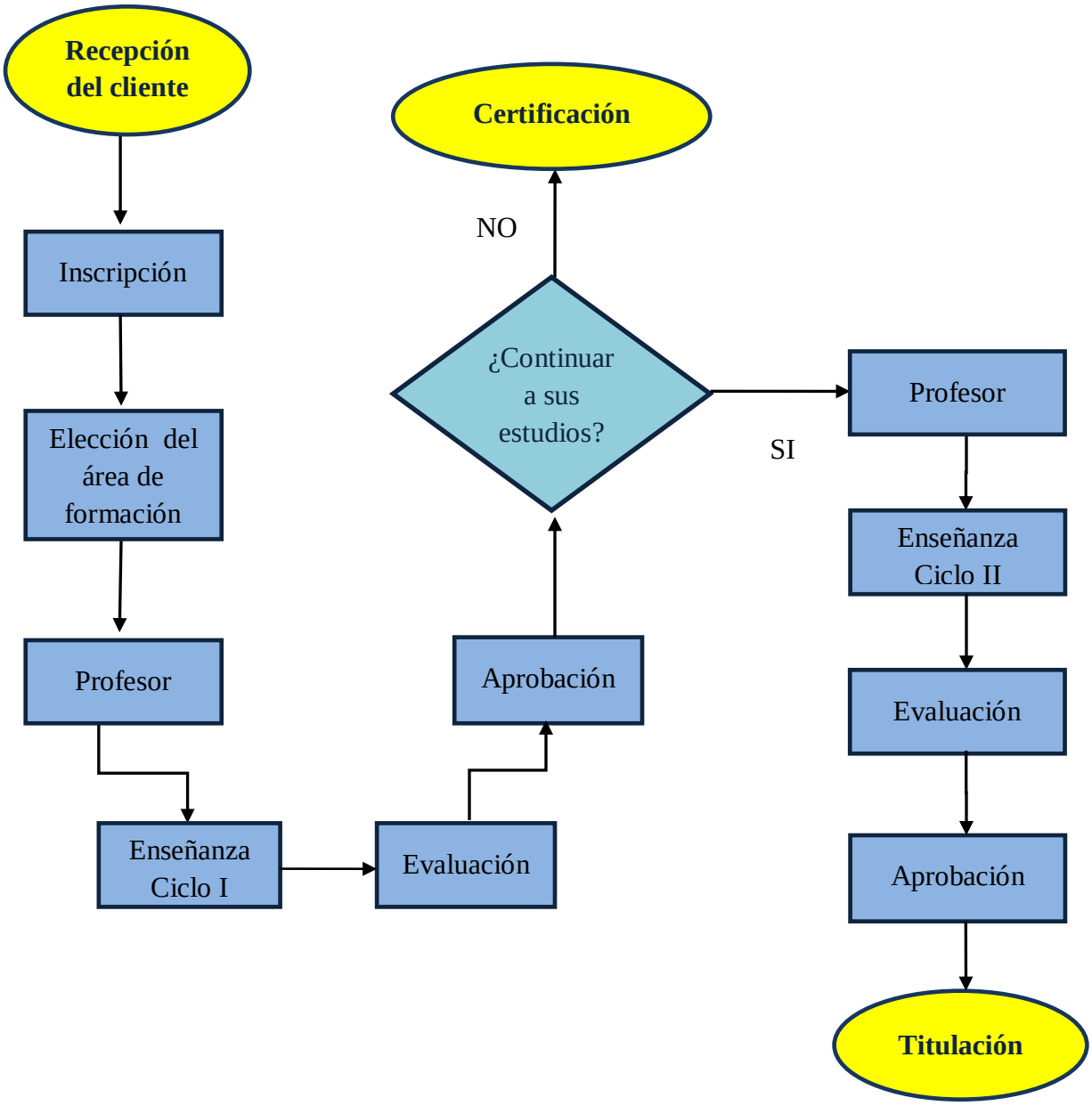
- **Tipo de proceso**.-

Consiste en la forma específica de transformar insumos en productos o servicios, en el caso de este plan de negocios el tipo de proceso se denomina "**procesos en línea"**, puesto que las operaciones no están en función a pedidos, si no que estarán definidas y seguirán un orden secuencial similar de operaciones para concretar el servicio.

- **Secuencia de las operaciones**

En este punto realizamos el siguiente diagrama de flujo, el cual nos permitirá describir el proceso productivo del servicio, desde su inicio con la recepción del cliente hasta su fin con la culminación de estudios del alumno.

Gráfico Nº 12
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN MUSICAL



Fuente: elaboración propia

3.3. LOCALIZACIÓN

Para determinar la localización de la escuela de música se analizó cada uno de las principales opciones de lugar: A) Salón B/Juan XXIII, B) Salón madre y maestra, C) Ex tenis club.

Al mismo tiempo se tomó en cuenta tres factores que consideramos importantes y decisivos para la elección del lugar:

- **Servicios básicos.-** El acceso a los servicios de electricidad, agua, telefonía e internet son aspectos fundamentales y básicos para el normal funcionamiento de la escuela de música.
- **Cercanías del mercado.-** Consideramos importante el estar cerca del cliente, para así brindarle la comodidad y el fácil acceso hacia nuestros servicios.
- **Instalaciones.-** Donde tomamos en cuenta la facilidad de instalación y los costos de instalación. Así mismo orientados en brindar un servicio de calidad estos deben tener el tamaño y espacio suficiente para el buen desarrollo de funciones.

Por consiguiente, se utilizó el método de los **factores ponderados,** donde se asigna un peso relativo y una escala de puntuación para cada criterio como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 18
PUNTUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Lugar / Factores	Peso relativo (%)	Alternativas					
		Salón B/Juan XXIII		Salón Madre y maestra		Ex tenis club	
		Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado	Puntaje	Valor ponderado
Servicios Básicos	**50**	90	**45**	90	**45**	90	**45**
Cercanías del mercado	**30**	50	**15**	80	**24**	70	**21**
Instalaciones	**20**	60	**12**	80	**16**	50	**10**
Total	**100**		**72**		**85**		**76**

Elaboración propia

Considerando esta evaluación, la mejor opción de localización para la escuela de Música es el Salón Madre y maestra, la cual reúne las mejores condiciones para brindar el servicio con respecto a las otras opciones, puesto que ya cuenta con ambientes divididos y amplios, como también permite el fácil acceso de transporte, lo que significa mayor comodidad para el cliente y menos costos e inversión para la puesta en marcha del proyecto.

En este sentido, la "Escuela de Música" estará ubicada en la provincia Cercado dentro del departamento de Tarija, específicamente en el Barrio "El Molino" sobre la Avenida Víctor Paz Estensoro al lado del ex tránsito, como se puede observar en la imagen satelital siguiente.

Gráfico Nº12
UBICACIÓN DE LA ESCUELA DE MÚSICA

Además, cabe mencionar en este punto que los espacios de las instalaciones serán alquilados y que los costos serán compartidos con una institución cristiana, los cuales hacen uso de estos predios en horarios y oficinas distintos, no resultando ningún impedimento para el normal desarrollo de nuestras funciones.

3.4. CAPACIDAD

Para medir la capacidad en un tiempo determinado, se tomara en cuenta los siguientes recursos:

a) Docentes o instructores.
b) Equipos (instrumentos musicales).
c) Grupos de clases según horarios.

De acuerdo a esta clasificación, la escuela de música estará en condiciones de brindar servicios a 207 personas en el primer ciclo, cuyo cálculo esta reflejado en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 19
CAPACIDAD - CICLO I

Área	Aula	Profesor	Grupos S/horario	Cantidad Alum/grupo	TOTAL
CANTO	1	1	9	5	45
GUITARRA	1	1	9	5	45
BAJO	1	1	9	5	45
TECLADO	1	1	9	5	45
BATERÍA	1	1	9	3	27
TOTAL					**207**

Elaboración propia

Así también, la capacidad de atención para el segundo ciclo es de 92 personas, dicho resultado se explica mediante el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 20
CAPACIDAD - CICLO II

Área	Aula	Profesor	Grupos S/horario	Cantidad Alum/grupo	TOTAL
CANTO	1	1	4	5	20
GUITARRA	1	1	4	5	20
BAJO	1	1	4	5	20
TECLADO	1	1	4	5	20
BATERÍA	1	1	4	3	12
TOTAL					**92**

Elaboración propia

En este sentido, mediante la suma de ambos ciclos podemos determinar que la escuela de música esta en condiciones de brindar servicios a 299 personas en su capacidad total.

3.5. DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

Para una mejor organización de las personas equipos y espacios, el diseño y distribución de las aulas, instrumentos y oficinas de la escuela de música estará dividida en dos plantas:

Planta baja.- Contará con el auditórium para las presentaciones y proyección de videos, sala de ensamble, baños y depósito.

Planta alta.- Consta de las áreas de enseñanza para cada instrumento y las oficinas centrales de administración y atención al cliente, las mismas estarán distribuidas de forma lineal, es decir, ubicadas unos a continuación de otros de forma que todas las puertas coinciden en un pasillo central.

A sí mismo el diseño de las Instalaciones de la planta alta poseerán las siguientes características:

- **Aulas Individuales.-** Puesto que estarán separadas y serán específicas según el área de enseñanza.

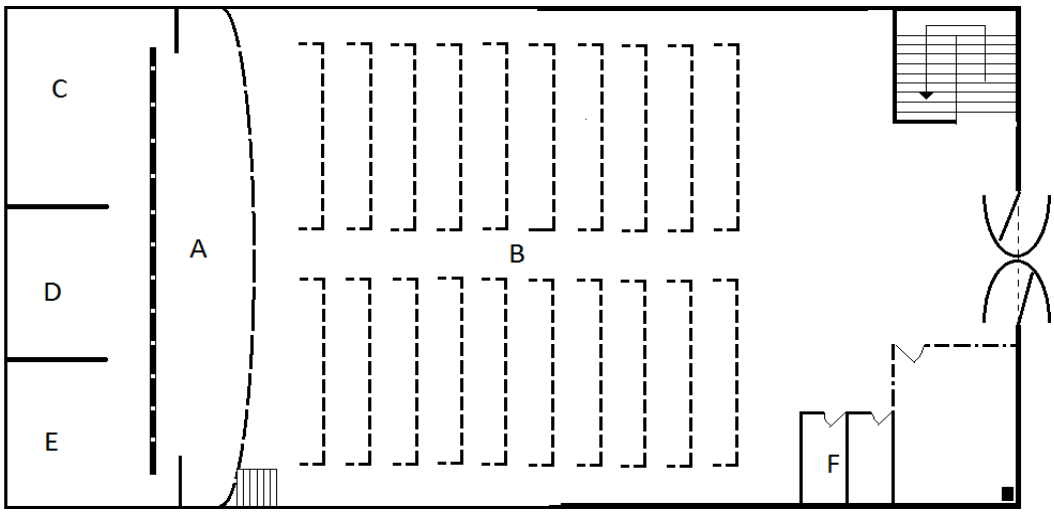
- **Equipo y mobiliario.-** Cada sala de enseñanza contara con el equipamiento y mobiliario necesario en (instrumentos, amplificadores, micrófonos, sillas, pizarras, etc.) de acuerdo a los requerimientos del área.

- **Ambientación.-**Las aulas estarán ambientadas de manera que se pueda lograr una mejor acústica del sonido para cada uno de los instrumentos, así mismo estarán adornadas con cuadros de personajes destacados en la industria musical.

A continuación se realiza una representación gráfica de la distribución interna de las instalaciones, equipo y mobiliario en general.

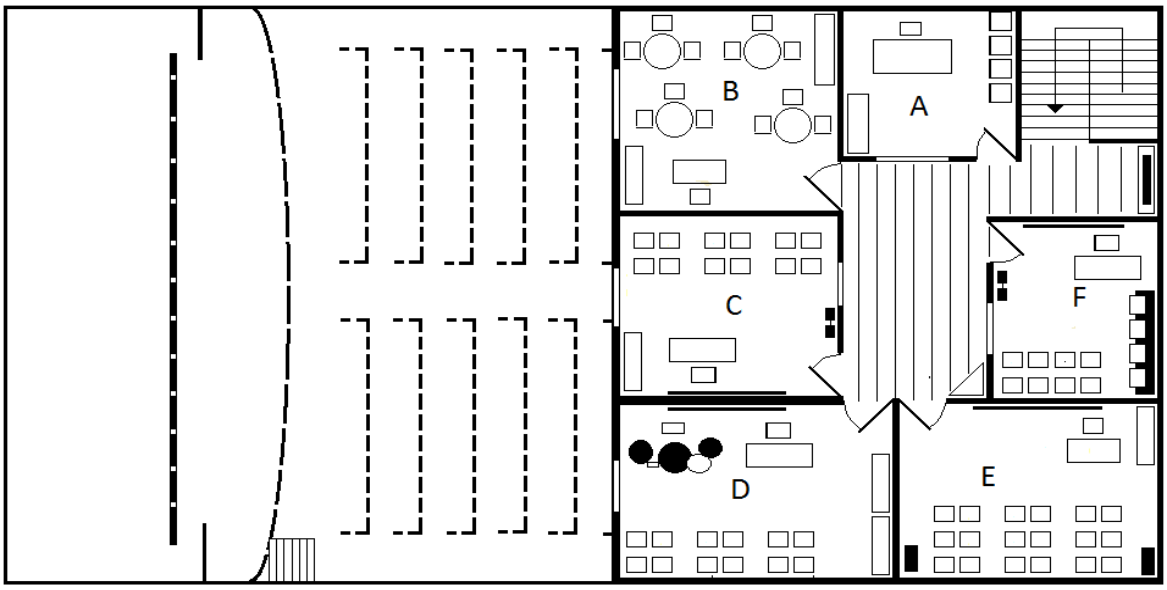
Planta Baja.- **Gráfico Nº13**

SALA DE PRESENTACIONES



A. Tarima del auditórium B. Auditórium C. Vestidores
D. Sala de ensamble E. Deposito F. Baños

Planta Alta.- **Gráfico Nº 14**
AULAS Y OFICINAS



A. Oficina Central B. Área de Teclado C. Área de Guitarra
D. Área de Batería E. Área de Canto F. Área de Bajo

Elaboración propia

3.6. RECURSOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

El requerimiento de recursos materiales que la escuela de música necesita para un correcto funcionamiento y para brindar un servicio adecuado a los estudiantes se mencionan a continuación:

Cuadro Nº 21
RECURSOS NECESARIOS

Nro.	Ítem	Unidades	Especificación técnica
1	**MAQUINARIA Y EQUIPO**		
	Guitarra	3	IBANEZ / Behringer 6 cuerdas/21 trastes
	Bajo	3	WASHBURN/PEAVEY 4 cuerdas
	Teclado	3	BEHRINGHER Controladores Yamaha SR/230/260/510
	Batería	3	Controladores/modulares 5cuerpos/2plat./1hi-hat
	Micrófono	3	Behringher / AKG
	Amplificador	3	Peavey / Marshall
2	**MUEBLES Y ENSERES**		
	escritorio	2	Escritorio ejecutivo estándar.
	Sillón ejecutivo	7	tam. 0.44 x1 mts.
	Sillas	20	Sillas con porta brazos
	Mesa	5	Mesas cuadradas de tam. 0.45 X 0.80 mts.
	Pizarra Acrílica	5	Med.. 0.80 x 1.20 mts
3	**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**		

	Computadora	1	**intel core i7-720qm** (2,20 ghz x 8 threads) **ram / memoria: 16 gb disco duro:** 500 gb. (7200 rpm) **pantalla:** 17" 1600 x 900 **Impr: Canon: IP1900**
4	**MATERIAL DE ESCRITORIO**		
	Papel Carta	5	(Resma)-100 hojas
	Facturas	24	(Talonario)-Para entrega de los cliente
	Marcador	4	(Cajas)-Para uso interno de los profesores
	Lapiceras	2	(Cajas)-Para uso interno del personal de la escuela
	SERVICIOS BÁSICOS		
	Luz	12	Estos servicios serán pagados en sus respectivas empresas de manera mensual
	Agua	12	
	Telefonía y de internet	12	

3.7. PLAN DE PRODUCCIÓN

La línea de servicios de la escuela de música comprende la enseñanza en cinco áreas fundamentales de la música moderna:

- Enseñanza de canto
- Enseñanza de guitarra eléctrica
- Enseñanza de bajo
- Enseñanza de piano / teclado
- Enseñanza de batería acústica

Gestión Académica

En este punto planificamos cada uno de los aspectos y características esenciales que permitirán la puesta en marcha del negocio en su conjunto.

- **Calendario académico**

Comprende la secuencia de las principales actividades que se llevara a cabo durante cada gestión, por tanto, la misma estará determinada de la siguiente manera.

Cuadro Nº22
CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDADES ACADÉMICAS	FECHA	
		Inicio	Final
1	Inscripciones de estudiantes	*	*
2	Inauguración de la gestión	*	*
3	Inicio de las actividades académicas(20 semanas)	*	*
4	Receso académico	*	*
5	Desarrollo de actividades académicas (20 semanas)	*	*
6	Defensas y exámenes finales	*	*
7	Clausura de gestión	*	*

***Nota:** Las fechas del calendario académico serán elaboradas y aprobadas por el director y el plantel docente de la escuela de música.

- **Carga horaria**

La escuela de música de acuerdo a los cursos ofertados dispone para cada alumno 120 horas académicas por gestión, tomando en cuenta que el estudiante tiene acceso a 3 horas de clases por semana, y así mismo, se cumplirá con 40 semanas de clases anualmente de acuerdo al calendario de actividades; en este sentido se cumple con las disposiciones y políticas emanadas por el ministerio de educación, el cual establece un mínimo de 100 horas de capacitación.

- **Niveles de estudios**

- **Ciclo I.**- Comprende la educación básica y está dirigido a aquellas personas que no tienen conocimiento previo de la ejecución musical en el área de su preferencia. El mismo se realizará por el periodo de un año divididos en dos semestres,
- **Ciclo II**.- Está dirigido a personas hayan realizado estudios musicales teóricos en otros centros, o bien para aquellas personas autodidactas que manejan los contenidos de determinada materia de forma empírica, por lo que consiste en una educación más avanzada y especializada que tendrá una duración de un año (adicional), divididos en dos semestres.

- **Admisión**

Los aspirantes a ingresar a la escuela de música deberán presentar los siguientes requisitos:

- Formulario llenado (Datos personales del alumno).
- Formulario llenado (Datos personales del representante, tutor o apoderado).
- Una foto 4X4 del alumno (p/credenciales o tarjetas).
- Copia de la cedula de identidad del alumno.
- Reglamento estudiantil debidamente firmado (VER ANEXO Nº 3).
- Recibo (mes/pagado).

Además, los aspirantes a ingresar directamente al **ciclo II** de la Escuela de música deberán cumplir alguno de los siguientes de requisitos:

- Haber culminado los estudios del ciclo I que habilitan el ingreso al siguiente nivel (alumnos antiguos).
- El estudiante podrá acceder al siguiente ciclo de estudios solo con hasta dos asignaturas pendientes del nivel anterior (alumnos antiguos).
- Demostrar poseer conocimientos musicales, mediante la aprobación de una prueba o examen teórico-práctico, cuyas características serán establecidas por la comisión de profesores, los cuales se darán a conocer con un plazo razonable de anticipación (alumnos nuevos).

- **Horarios**

Todo estudiante de la escuela de música deberá cumplir con tres horas de clases a la semana. Para una mejor comprensión de los horarios realizamos la siguiente clasificación:

- **Horario normal.-** Los estudiantes pasarán clases 2 veces a la semana entre lunes y jueves durante una hora y media por clase.
- **Horario especial.-** Los estudiantes pasarán clases una vez a la semana, específicamente los días viernes durante tres horas continuas.

En este sentido, podemos elaborar el siguiente plan de horarios:

Cuadro Nº 23
HORARIOS - CICLO I

GRUPO	DÍAS	HORAS
1	Lunes y miércoles	8.30 a 10.00
2	Lunes y miércoles	10.00 a 11.30
3	Lunes y miércoles	3.00 a 4.30
4	Lunes y miércoles	4.30 a 6.00
5	Martes y jueves	8.30 a 10.00
6	Martes y jueves	10.00 a 11.30
7	Martes y jueves	3.00 a 4.30
8	Martes y jueves	4.30 a 6.00
9	Viernes	8.30 a 11.30

Cuadro Nº 24
HORARIOS – CICLO II

GRUPO	DÍAS	HORAS
1	Lunes y miércoles	6.00 a 7.30
2	Martes y jueves	6.00 a 7.30
3	Viernes	3.00 a 6.00
4	Viernes	6.00 a 9.00

- **Plan de estudios**

Como la línea de servicios comprende distintas áreas de enseñanza, se realizará una descripción mas especifica sobre las materias de la programación académica de manera individual, dicha información está consignada en **malla curricular** (VER ANEXO Nº4).

- **Título**

  - El estudiante recibirá el reconocimiento de la escuela, con el título de "especialidad en interpretación" (en el instrumento de formación, incluido canto), solo cuando haya vencido satisfactoriamente el ciclo II de estudios, esto con el fin de preservar la calidad de la institución.
  - Al completar el primer ciclo de estudios se otorgara una certificación al estudiante, el cual acredite su formación básica en nuestra escuela.

Todo estudiante que haya vencido satisfactoriamente el ciclo I en nuestra escuela de música gozará de los siguientes beneficios:

- El obtener el certificado correspondiente le permitirá al alumno solicitar el examen de suficiencia en caso de querer acceder al ciclo profesional reglado en los conservatorios nacionales, puesto que el mismo es un requisito principal para su respectiva solicitud.

Así mismo los estudiantes que hayan vencido el ciclo II, teniendo así la titulación de especialidad en interpretación tendrán las siguientes ventajas

- Puesto que nuestra escuela estará sujeta a las normas establecidas por el ministerio de educación que es el principal ente regulador de la educación artística (en cuanto a la aprobación de su malla curricular), los alumnos podrán convalidar materias en caso de acceder a institutos de nivel técnico medio o superior.

- Los alumnos que tengan un promedio de calificación de 80% o mayor, en caso de acceder al ciclo profesional reglado en los conservatorios nacionales, no realizaran cursos de COEM (cursos de orientación y evaluación musical)ni la superación de exámenes de suficiencia, puesto que

se mantendrán convenios con las principales casas de estudios de nuestro país.

- ❖ Ya que se mantendrán enlaces con distintas casa de estudios nacionales, se proporcionará al estudiante talleres y clínicas musicales de manera constante.
- ❖ Podrán acceder a estudios tecnológicos a un bajo costo de inversión, los mismos brindarán al estudiante los principios computacionales básicos para la actividad musical (manejo de software para editar, grabar, mezclar y masterizar música).
- ❖ Se les proveerá información y conexión acerca de conservatorios nacionales y universidades internacionales con las cuales se mantendrán convenios
- ❖ Participaran de eventos musicales promocionales, tanto dentro como fuera de la empresa.
- ❖ Tendrán un descuento del 50% en los talleres o clínicas de música que realiza la institución.

- **Profesor o docente**

La escuela de música estará provista de un equipo de maestros o docentes que cumplan con los requisitos necesarios bajo las regulaciones y condiciones que emanan del ministerio de educación, en este sentido éstos deberán cumplir con los siguientes aspectos:

- ❖ Ser Boliviano de nacimiento o extranjero con residencia legal.
- ❖ Ser profesional con grado académico igual o mayor a Técnico Superior con Título.
- ❖ Profesional reconocido en el Estado Plurinacional y/o Certificación de Competencias y/o Cursos Acreditados, con pertinencia a la especialidad que regentará.

Por otra parte, las principales funciones de éstos se describen de la siguiente manera:

- ❖ En particular, el tutor es el principal encargado de brindar conocimientos y educación de calidad al estudiante.
- ❖ Cumplir con los horarios de trabajo y todas las obligaciones inherentes a su función.

- ❖ Motivar y fomentar el desarrollo de capacidades de los alumnos.
- ❖ Acatar con las disposiciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas por el director general.
- ❖ Evaluar constantemente el proceso de crecimiento del alumno en el aspecto cognoscitivo.
- ❖ Presentar oportunamente el registro de calificaciones de acuerdo al rendimiento del estudiante.
- ❖ Proponer y acreditar la graduación.

Así mismo ya que se pone especial énfasis en la importancia de una enseñanza de calidad, se llevara a cabo al fin de cada gestión una evaluación y calificación a los profesores bajo criterios que se considera importantes (VER ANEXO Nº5), para así de esta manera ofrecer una educación con las características que se requiere.

- **Calificación**

La calificación no sólo medirá la actividad presencial del estudiante, sino también el esfuerzo independiente que un estudiante necesita realizar, a través de la aprobación de pruebas teóricas y prácticas de una asignatura concreta,

Es así que una calificación estará compuesta por la siguiente ponderación:

- ❖ 50% Evaluaciones continua
  - 15% Asistencia
  - 15% Prácticos
  - 20% Pruebas presenciales
- ❖ 20% Examen teórico final
- ❖ 30% Examen práctico final

Para la obtención de la certificación o título respectivo, el estudiante deberá haber obtenido una nota promedio de 65 puntos.

CAPITULO IV
ORGANIZACIÓN Y FUERZA DE TRABAJO

Los aspectos de organización incluyen el estudio legal de la empresa, la elaboración de una estructura organizacional, la distribución de áreas funcionales, la definición de tareas y responsabilidades y planificación del personal. A si mismo, el área de fuerza de trabajo estudia la administración de personas a través de la gestión de recursos humanos.

4.1. ASPECTOS LEGALES

Comprende las obligaciones exigidas por el estado y las normas correspondientes para llevar a cabo la actividad de comercio. Según la legislación de nuestro país la empresa será jurídicamente una empresa de **Sociedad de Responsabilidad Limitada, (S.R.L)**, ya que parte del capital será financiado por socios que responderán al monto de sus aportes, los cuales deben pagarse en dinero y en especie de forma íntegra (Arts. 195-200, Código de comercio).

Así mismo, los pasos para la realización del marco legal de organización de la empresa deben realizarse obligatoriamente de acuerdo a lo estipulado por la ley, es así que a continuación se menciona cada uno de estos, según el orden de trámite:

1. Registro en FUNDEMPRESAS.
2. Servicio de Impuestos Nacionales.
3. Alcaldía Municipal.
4. Caja Nacional de Salud.
5. Administradora de Fondo de Pensiones.
6. Ministerio de Trabajo.

Así también, para mayor información de los requisitos esenciales para la apertura legal de una escuela de música (VER ANEXO Nº 6).

4.2. MARCO REFERENCIAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

4.2.1. Nombre de la empresa

Para la determinación del nombre de la escuela de música, tomamos en cuenta una serie de atributos que consideramos importantes, como ser, original, atractivo, descriptivo, claro y

significativo. De acuerdo a la evaluación de cada una de las opciones, se optó por seleccionar el nombre que nos representara en el mercado, siendo así:

4.2.2. Misión

"Formar y educar a los estudiantes en el ámbito musical, con programas de estudio integrales, personal entrenado y capacitación personalizada, comprometidos a brindar un servicio de calidad en cuanto a información y asesoramiento para una correcta y adecuada ejecución de un instrumento musical".

4.2.3. Visión

"Ser una empresa líder de la educación musical en el departamento de Tarija, logrando constituirse en el referente en cuanto a calidad y excelencia de servicio, garantizando de esta manera la solidez y rentabilidad del negocio".

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La escuela de música muestra una estructura organizacional vertical y un número racional de niveles jerárquicos que se implementaron teniendo en cuenta la unidad de mando, estos son:

- **Nivel Directivo**

En este nivel se encuentra el director, quien se encarga de tomar decisiones, concernientes a la gestión institucional, proporcionando así los lineamientos normativos que se les da por autoridad superior.

- **Nivel Ejecutivo (Administrativo)**

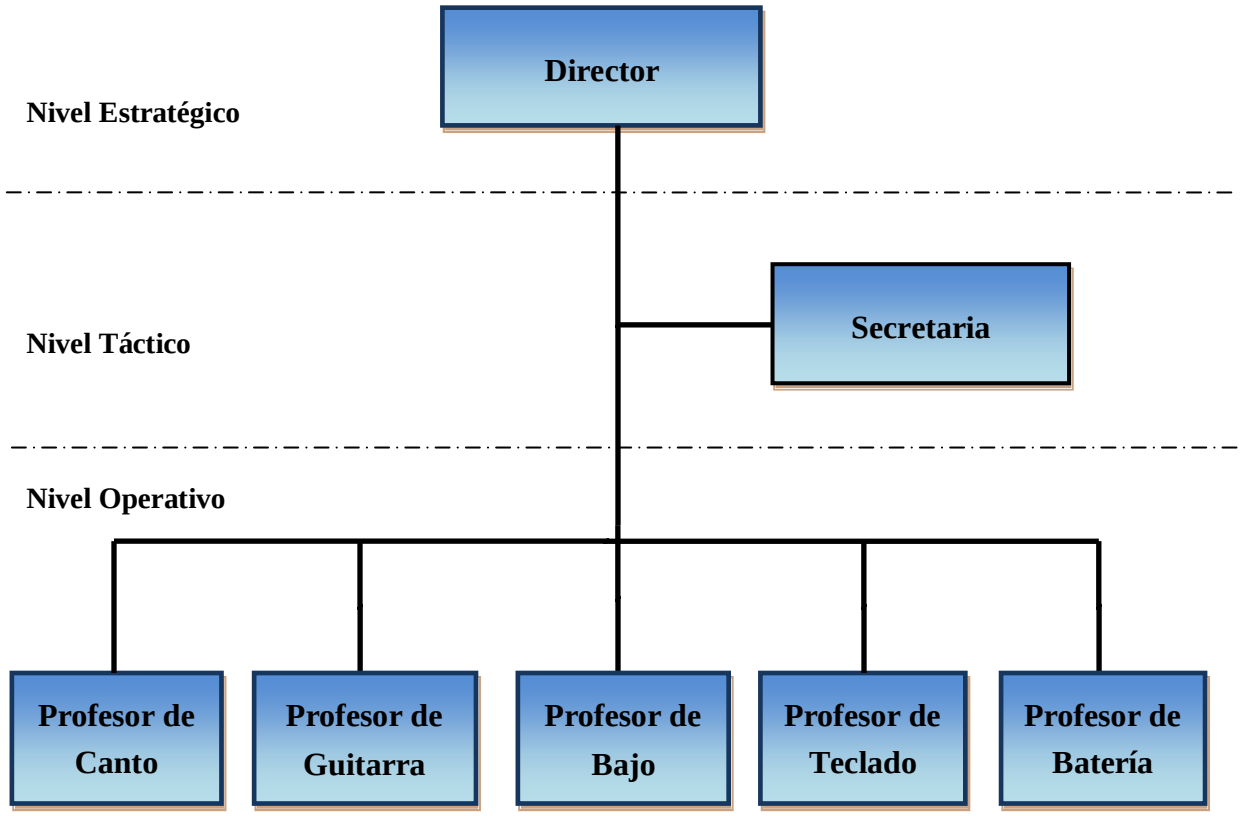
Este nivel está conformado por la secretaria, la cual realiza tareas administrativas que coadyuvan a las decisiones gerenciales.

- **Nivel Operacional**

Está constituido por los profesores de las distintas áreas los cuales desarrollan tareas relacionadas directamente con el servicio.

En este sentido se elabora la siguiente ilustración gráfica, el cual representa el organigrama de la empresa:

Gráfico Nº 15
ORGANIGRAMA ¨CONTEMPORÁNEA MUSIC”



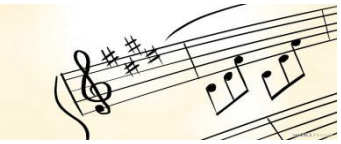
Justificación técnica

: Cadena de Mando

: Niveles jerárquicos

4.4. MANUAL DE FUNCIONES

Considerando la estructura organizacional para todo el personal, se elaboran los requerimientos necesarios para el desempeño de dichas funciones donde se muestra los requisitos indispensables como, tiempo, estudios previos, experiencia, y aptitudes para cada puesto de trabajo.

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Director
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Estratégico
4.- Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5.- Ámbito de operación: Gerencia

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Ninguno
7.- Subordinados Directos: Docentes, secretaria
8.- Dependencia Funcional: Ninguno

c) Propósito del cargo

9.- Función General:
Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa y la calidad del servicio; incluye la toma de decisiones en las áreas concernientes a la gestión institucional.

10.- Funciones Específicas:

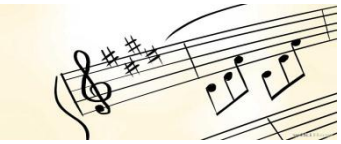
- Representar legalmente a la empresa.
- Dirigir las actividades, programas y estrategias hacia el logro de los objetivos.
- Evaluar y supervisar los resultados.
- Asignar y supervisar al personal de acuerdo a sus funciones y a las normas internas de la empresa.
- Desarrollar las estrategias comerciales.
- Administrar los RRHH y financieros de la empresa.
- Autorizar y ordenar los pagos de sueldos y salarios

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General, personal docente

e) Perfil

11.- Formación: Licenciado en Administración de Empresas.
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares
13.- Habilidades:

- Capacidad de liderazgo
- Motivación de consecución de resultados.
- Facilidad de comunicación
- Capacidad de articular planes de acción
- Responsable ordenado, pro-activo

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Secretaria
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Táctico
4.- Tipo de Contratación: Tiempo Completo
5.- Ámbito de operación: Administración

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Director
7.- Subordinados Directos: Ninguno
8.- Dependencia Funcional: Ninguno

c) Propósito del cargo

9.- Función General:
Coadyuvar con distintas tareas administrativas en apoyo a las decisiones gerenciales.

10.- Funciones Específicas:

- Atención al cliente/ relaciones publicas
- Recepción de correo y atención de teléfono
- Control de asistencia a los docentes.
- Recepcionar los aportes mensuales de los alumnos.
- Efectuar los respectivos pagos de sueldos y salarios.
- Encargado de llevar el control de los ingresos y egresos.
- Presentar informe semestral

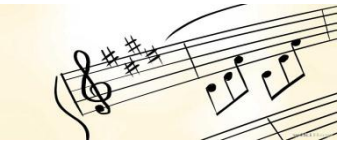
Nota: Las funciones mencionadas son las principales, más no las únicas.

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General

e) Perfil

11.- Formación: Técnico superior. Secretariado Ejecutivo
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares
13.- Habilidades:

- Facilidad de comunicación
- Responsable, ordenado, pro-activo
- Compromiso organizacional

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Docente de Canto.
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Operativo.
4.- Tipo de Contratación: Horas Cátedra.
5.- Ámbito de operación: Docencia.

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Director.
7.- Subordinados Directos: Ninguno**.**
8.- Dependencia Funcional: Ninguno.

c) Propósito del cargo

9.- Función General:

Brindar al alumno la formación y los conocimientos fundamentales para una correcta interpretación del canto y ejecución de la voz, a través de diferentes métodos de aprendizaje.

10.- Funciones Específicas:

- Participación en la elaboración y ejecución del Plan anual de la escuela de música.
- Cumplimiento de las normas internas de la empresa en cuanto a horarios de trabajo y programas de enseñanza.
- Dirigir a los alumnos en las distintas actividades a realizar.
- Controlar, evaluar y calificar a los alumnos.
- Presentar informe semestral.

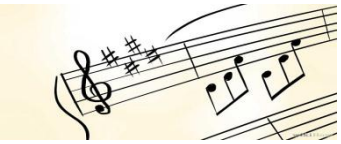
Nota: Las funciones mencionadas son las principales, más no las únicas.

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General

f) Perfil

11.- Formación: Técnico superior en interpretación vocal.
Especialidad: Canto.
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.
13.- Habilidades:

- Paciencia y facilidad de orientar a las personas.
- Habilidad para transmitir conocimientos.
- Capacidad de influenciar en los comportamientos de otros.
- Compromiso organizacional.
- Habilidad para programar actividades de equipo.
- Atento, responsable, motivador e integrador.

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Docente de Guitarra Eléctrica.
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Operativo.
4.- Tipo de Contratación: Horas Cátedra.
5.- Ámbito de operación: Docencia.

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Director.
7.- Subordinados Directos: Ninguno**.**
8.- Dependencia Funcional: Ninguno.

c) Propósito del cargo

9.- Función General:

Brindar al alumno la formación y los conocimientos fundamentales para una correcta ejecución de la guitarra eléctrica, a través de diferentes métodos de aprendizaje (Estudios teóricos, prácticos y técnicos)

10.- Funciones Específicas:

- Participación en la elaboración y ejecución del Plan anual de la escuela de música.
- Cumplimiento de las normas internas de la empresa en cuanto a horarios de trabajo y programas de enseñanza.
- Dirigir a los alumnos en las distintas actividades a realizar.
- Controlar, evaluar y calificar a los alumnos.
- Presentar informe semestral.

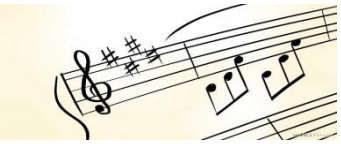
Nota: Las funciones mencionadas son las principales, más no las únicas.

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General

e) Perfil

11.- Formación: Técnico superior en interpretación musical.
Especialidad: Guitarra eléctrica
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.
13.- Habilidades:

- Paciencia y facilidad de orientar a las personas.
- Habilidad para transmitir conocimientos.
- Capacidad de influenciar en los comportamientos de otros.
- Compromiso organizacional.
- Habilidad para programar actividades de equipo.
- Atento, responsable, motivador e integrador.

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Docente de Bajo eléctrico.
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Operativo.
4.- Tipo de Contratación: Horas Cátedra.
5.- Ámbito de operación: Docencia.

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Director.
7.- Subordinados Directos: Ninguno**.**
8.- Dependencia Funcional: Ninguno.

c) Propósito del cargo

9.- Función General:

Brindar al alumno la formación y los conocimientos fundamentales para una correcta ejecución del bajo eléctrico, a través de diferentes métodos de aprendizaje (Estudios teóricos, prácticos y técnicos)

10.- Funciones Específicas:

- Participación en la elaboración y ejecución del Plan anual de la escuela de música.
- Cumplimiento de las normas internas de la empresa en cuanto a horarios de trabajo y programas de enseñanza.
- Dirigir a los alumnos en las distintas actividades a realizar.
- Controlar, evaluar y calificar a los alumnos.
- Presentar informe semestral.

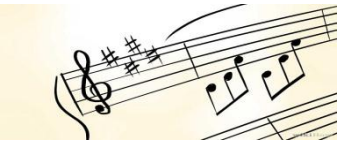
Nota: Las funciones mencionadas son las principales, más no las únicas.

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General

e) Perfil

11.- Formación: Técnico superior en interpretación musical.
Especialidad: Bajo eléctrico.
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.
13.- Habilidades:

- Paciencia y facilidad de orientar a las personas.
- Habilidad para transmitir conocimientos.
- Capacidad de influenciar en los comportamientos de otros.
- Compromiso organizacional.
- Habilidad para programar actividades de equipo.
- Atento, responsable, motivador e integrador.

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Docente de Teclado/ Piano.
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Operativo.
4.- Tipo de Contratación: Horas Cátedra.
5.- Ámbito de operación: Docencia.

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Director.
7.- Subordinados Directos: Ninguno**.**
8.- Dependencia Funcional: Ninguno.

c) Propósito del cargo

9.- Función General:

Brindar al alumno la formación y los conocimientos fundamentales para una correcta ejecución del teclado, a través de diferentes métodos de aprendizaje(Estudios teóricos, prácticos y técnicos)

10.- Funciones Específicas:

- Participación en la elaboración y ejecución del Plan anual de la escuela de música.
- Cumplimiento de las normas internas de la empresa en cuanto a horarios de trabajo y programas de enseñanza.
- Dirigir a los alumnos en las distintas actividades a realizar.
- Controlar, evaluar y calificar a los alumnos.
- Presentar informe semestral.

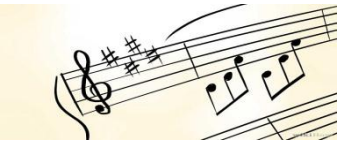
Nota: Las funciones mencionadas son las principales, más no las únicas.

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General

e) Perfil

11.- Formación: Técnico superior en interpretación musical.
Especialidad: Teclado/Piano.
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.
13.- Habilidades:

- Paciencia y facilidad de orientar a las personas.
- Habilidad para transmitir conocimientos.
- Capacidad de influenciar en los comportamientos de otros.
- Compromiso organizacional.
- Habilidad para programar actividades de equipo.
- Atento, responsable, motivador e integrador.

Escuela de música "CONTEMPORANEA MUSIC"	**MANUAL DE FUNCIONES**	

a) Identificación.-

1.- Nombre del puesto: Docente de Batería.
2.- Nº de Plaza: 1
3.- Ubicación: Nivel Operativo.
4.- Tipo de Contratación: Horas Cátedra.
5.- Ámbito de operación: Docencia.

b) Relaciones de autoridad

6.- Jefe Inmediato: Director.
7.- Subordinados Directos: Ninguno**.**
8.- Dependencia Funcional: Ninguno.

c) Propósito del cargo

9.- Función General:

Brindar al alumno la formación y los conocimientos fundamentales para una correcta ejecución de la batería, a través de diferentes métodos de aprendizaje (Estudios teóricos, prácticos y técnicos).

10.- Funciones Específicas:

- Participación en la elaboración y ejecución del Plan anual de la escuela de música.
- Cumplimiento de las normas internas de la empresa en cuanto a horarios de trabajo y programas de enseñanza.
- Dirigir a los alumnos en las distintas actividades a realizar.
- Controlar, evaluar y calificar a los alumnos.
- Presentar informe semestral.

Nota: Las funciones mencionadas son las principales, más no las únicas.

d) Comunicación.- Vertical**,** Gerente General

e) Perfil

11.- Formación: Técnico superior en interpretación musical.
Especialidad: Batería / Percusión.
12.- Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares.
13.- Habilidades:

- Paciencia y facilidad de orientar a las personas.
- Habilidad para transmitir conocimientos.
- Capacidad de influenciar en los comportamientos de otros.
- Compromiso organizacional.
- Habilidad para programar actividades de equipo.
- Atento, responsable, motivador e integrador.

4.5. FUERZA DE TRABAJO

La mano de obra es el elemento crucial en una empresa, ya que determina el éxito o fracaso de la misma, es así que resulta muy importante contar con un equipo de trabajo calificado. En este sentido se elabora el siguiente cuadro donde se menciona el personal que se requiere para la puesta en marcha del plan de negocios en curso.

Cuadro Nº 25
MANO DE OBRA REQUERIDA

Puesto	Cantidad
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Administrador general	1
Auxiliar administrativo	1
personal de limpieza	1
MANO DE OBRA DIRECTA	
Profesor de canto	1
Profesor de guitarra eléctrica	1
Profesor de bajo eléctrico	1
Profesor de teclado / piano	1
Profesor de batería	1
TOTAL	**8**

Los costos mensuales y anuales concernientes a la mano de obra requerida se detallaran en el plan financiero

CAPÍTULO V
PLAN FINANCIERO

Es la etapa donde se detallan las inversiones, costos e ingresos del plan de negocios en estudio, con el propósito de conocer su rentabilidad, para así considerarlo y recomendarlo para su puesta en marcha. Es así que este capítulo está referido al estudio económico y financiero en el cual se detallan las cifras generadas por el ejercicio del proyecto.

5.1. INVERSIÓN

Para la puesta en marcha de la escuela de música "Contemporánea Music" se requiere de equipos tales como instrumentos musicales, mobiliario en general y equipo de computación, los cuales son fundamentales y básicos para el buen funcionamiento del mismo. A continuación se detalla cada unidad de activo requerido, con su respectivo costo, determinando de esta manera la inversión para el proyecto en curso.

Cuadro Nº 26
INVERSIÓN

Nro.	Ítem	Unidades	C/Unitario	C/Total
1	**MAQUINARIA Y EQUIPO**			
	Guitarra	3	2227	6681
	Bajo	3	2088	6264
	Teclado	3	3340	10020
	Batería	3	2923	8769
	Micrófono	3	186	558
	Amplificador	3	1531	4593
2	**MUEBLES Y ENSERES**			
	Escritorio	2	900	1800
	Sillón ejecutivo	7	420	2940
	Sillas	20	380	7600
	Mesa	5	720	3600
	Pizarra Acrílica	5	150	750
3	**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**			
	Computadora	1	1	4250.-
TOTAL	**57825.-**			

5.1.1. Depreciación de Equipos y Valor Residual

En este punto aplicaremos la depreciación en línea recta, donde el cálculo estará determinado por la división del costo inicial entre los años de vida útil de cada activo. Con estos valores se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros como se demuestra en el siguiente gráfico.

Cuadro Nº 27
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Concepto	C/Total	Vida útil	Depre. Anual	V. Res.10%
Maquinaria y Equipo	36885	8	4611	3689
Muebles y enceres	16690	8	2086	1668
Equipo de computación	4250	4	1062	1063
TOTAL	**57825**		**7759**	**6420**

Así mismo, se contempla 25% de depreciación para equipo de computación. Este método de depreciación nos permite generar gastos uniformes para el flujo de caja.

5.2. FINANCIAMIENTO

La estructura del financiamiento para el presente proyecto es del 30% capital propio y 70% capital financiado por una entidad bancaria, misma que estará conformada de la siguiente manera:

Cuadro Nº 28
ESTRUCTURA DEL CAPITAL

Inversión Total	Bs. 381657.-	100%
Aporte Propio	Bs. 228994.-	60%
Financiamiento	Bs. 152663.-	40%

5.2.1. Capital social

El capital social de la Escuela de Música será el 60% del total de la inversión, que expresado en monto monetario equivale a Bs. 228994.- Puesto que ¨Contemporánea Music¨

será una empresa de sociedad de responsabilidad limitada, el capital social estará conformado por aportes iguales de los accionistas o socios.

Cuadro Nº 29
CAPITAL SOCIAL

Socios	Aporte en Bs.
SOCIO 1	76331.-
SOCIO 2	76331.-
SOCIO 3	76331.-

5.2.2 Servicio a la Deuda.-

El monto requerido en calidad de préstamo para este proyecto es de Bs. 270568 que constituyen el 70% de la Inversión total, el cual será financiado a través de un préstamo bancario a una tasa de interés del 18% anual, en un periodo de 5 años y amortizado en cuotas fijas, para lo cual se aplicara la fórmula de amortización constante que determinara el monto a pagar anualmente.

$$\boldsymbol{M = \frac{K\,.\,I(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}}$$

Dónde:

M= monto a pagar
K= Capital obtenido
I= interés
N= Plazo del crédito

Remplazando:

$$M = \frac{\mathbf{152663}.0{,}18(1+0.18)^5}{(1+0.18)^5-1} = \mathbf{48818{,}18}$$

Cuadro Nº 30
SERVICIO A LA DEUDA

Amortización de la Deuda						
Detalle	**Calculo**	**Año**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Cuota Constante	M	48818,18	48818,18	48818,18	48818,18	48818,18
Amortización del Capital	A=M-I	21338,876	25179,87	29712,25	35060,46	41371,34
Interés Anual	I=k18%	27479,304	23638,31	19105,93	13757,72	7446,84
Saldo del Capital	SK=K-A	131323,924	106144,05	76431,80	41371,34	0,0

5.3. COSTOS

5.3.1. Costos Directos

Nuestros costos directos son los que están relacionados directamente con la naturaleza operativa del servicio a ofrecer; por lo que se tomará en cuenta los costos directos de producción y la mano de obra directa. La siguiente tabla muestra en detalle los costos operativos anuales.

Cuadro Nº 31
COSTOS DIRECTOS

Detalle	C/mensual	C/anual
***Sueldos de operarios**	**12000**	**144000**
Profesor de canto	2400	28800
Profesor de guitarra eléctrica	2400	28800
Profesor de bajo eléctrico	2400	28800
Profesor de teclado / piano	2400	28800
Profesor de batería	2400	28800
Suministros	**70**	**840**
Energía eléctrica	70	840
Material de apoyo	**150**	**1800**
(Marcadores, fotocopias, etc.)	150	1800
Total costo operativo	**12220**	**146640**

***Nota:** La forma de pago de los sueldos y salarios de los profesores será por horas/trabajo, donde cada hora costara 15 bs.

5.3.2. Costos indirectos

Corresponde aquellos costos que coadyuvan al funcionamiento del negocio, pero no están relacionados directamente con el servicio que brindaremos., puesto que solo funcionan de soporte para la realización de la principal actividad. La siguiente tabla muestra en detalle los costos indirectos del servicio.

Cuadro Nº 32
COSTOS INDIRECTOS (Gastos administrativos)

Detalle	C/mensual	C/anual
Sueldos administrativos	**6576**	**78912**
Gerente general	3000	36000
Auxiliar administrativo	1800	21600
Beneficios sociales (37%)	1776	21312
Servicios Básicos	**215**	**2580**
Costos de comercialización	**2300**	**27600**
Promoción	1250	15000
Publicidad	1050	12600
Alquiler del local	**5000**	**60000**
Patentes Municipales	**50**	**600**
Mantenimiento	**30**	**360**
Material de escritorio	**30**	**360**
Material de limpieza	**15**	**180**
***Personal de limpieza**(tiempo parcial)	**550**	**6600**
Total Costos Indirectos	**14776**	**177192**

***Nota:** El personal de limpieza realizará su servicio durante dos veces a la semana.

5.4. INGRESOS

El ingreso hace referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios, por lo que es necesario establecer el precio del mismo:

5.4.1. Determinación del Precio de venta

El precio de venta del servicio está determinado en función al costo total mensual, a la posible demanda potencial moderada, más el margen de utilidad esperado.
Consecuentemente a los datos obtenidos en los análisis anteriores se realiza el siguiente cálculo.

$$\textbf{Precio} = \frac{\textbf{Costo total Mensual}}{\textbf{Demanda}} + \textbf{Margen de utilidad}$$

Dónde:

- Costo total mensual = 26986
- Demanda=149
- Margen de Utilidad= 10%

Remplazando:

$$\text{Precio} = \frac{26986}{149} + 10\% = \textbf{200 Bs}$$

Es así que para el proyecto en curso se estima los siguientes ingresos anuales, según detalle del cuadro siguiente:

Cuadro Nº 33
ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Turno	*Demanda estimada	Precio del servicio	Ingreso mensual	Meses	Total Anual (Bs)
Ciclo I	96	200	19200	12	230400
Ciclo II	53	200	10600	12	127200
TOTAL	**149**		**29800**		**357600**

***Nota:** La demanda estimada está elaborada en base a las personas que estarían dispuestas a realizar estudios durante de un año, por lo que esta cantidad se repetirá para cada uno de los siguientes meses.

5.4.2. Proyección del Flujo de Efectivo

Cuadro Nº 34
FLUJO DE CAJA (expresado en Bs)

Detalle	Año					
	0	1	2	3	4	5
(+)Ingresos		357600	375480	394254	413967	434665
(-)Costos de Producción		-146640	-153972	-161671	-169754	-178242
(-)Costos de Administración		-89592	-94072	-98775	-103714	-108900
(-)Costos de Comercialización		-27600	-28980	-30429	-31950	-33548
(-)Depreciación		-7759	-7759	-7759	-7759	-7759
(-)Interés		-27479	-23638	-19106	-13758	-7447
Utilidad Antes de Impuestos		58529	67059	76514	87031	98769
Impuesto a la Utilidad		-14632	-16765	-19128	-21758	-24692
Utilidad Neta		43897	50294	57385	65273	74077
Depreciación		7759	7759	7759	7759	7759
Inversión Inicial	-57825					
Capital de Trabajo	-26986					
Recuperación de Capital						-26986
Préstamo	152662,8					
Amortización de Préstamo		-21339	-25180	-29712	-35060	-41371
Valor Residual						6420
Flujo de Caja	-67852	30317	32874	35433	37972	19899

5.4.2.1. Valor Actual Neto

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con la

inversión inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La siguiente formula nos permite hacer el cálculo del Valor Actual Neto con una tasa esperada de actualización del 8%

$$\mathrm{VAN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

$V_{t=}$Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0= Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

N= Es el número de períodos considerado.

Remplazando:

$$\textbf{VAN} = -70402 + \frac{(30785)}{(1+0{,}08)^1} + \frac{33351}{(1+0{,}08)^2} + \frac{35923}{(1+0{,}08)^3} + \frac{38478}{(1+0{,}08)^4} + \frac{20422}{(1+0{,}08)^5}$$

VAN = 57.394

El resultado nos indica que invirtiendo 381.657 bolivianos, se producirán ganancias de 57.394bolivianos. En consecuencia siendo el VAN mayor a cero, determinamos que es conveniente llevar a cabo la iniciativa propuesta.

5.4.2.2. Tasa Interna de Rentabilidad

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la

TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto -expresada por la TIR- supera la tasa de corte (K), se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La siguiente formula nos permite hacer el cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad del flujo de caja del proyecto de inversión.

$$\mathbf{TIR} = -\boldsymbol{I} + \sum_{\boldsymbol{i}=\mathbf{0}}^{\boldsymbol{n}} \frac{\boldsymbol{FCo}}{\boldsymbol{FCo} * \boldsymbol{n}} + \cdots$$

Dónde:

I= Inversión

FC =Flujo de Caja

Remplazando:

$$\text{TIR= -70402} + \frac{30785 + 33351 + 35923 + 38478 + 20422}{(30785)+2(33351)+ 3(35923)+4(38478)+5(20422)}$$

TIR = 36%

La tasa interna de rentabilidad es de 36% lo cual significa que es favorable y por consiguiente es aceptable la implementación del proyecto, Por otra parte se tiene a bien demostrar el beneficio económico respecto de la tasa de descuento (K) con la siguiente formula Beneficio económico = (TIR – K) * Valor de la Inversión.

Dónde:

TIR=36%

K= 8%

Inversión= 67852

Beneficio económico = (0.36 – 0.08) x 67852

Beneficio económico = 18998.56 Bs

5.4.3. Análisis de Sensibilidad I.-

El siguiente análisis de sensibilidad se lo realiza a efectos de pronosticar la variación de los indicadores financieros, asumiendo una disminuciónde la demanda del servicio ya sea por problemas económicos inesperados o por políticas gubernamentales que afecten

directamente las entradas de efectivo del negocio. Es así, que se toma en cuenta un escenario donde los ingresos por ventas presentan una **reducción en la demanda del 10%**manteniendo los costos.

Cuadro Nº 35
REDUCCIÓN EN LA DEMANDA DEL 10%

Flujo de Caja						
Detalle	**Año**					
	0	1	2	3	4	5
(+)Ingresos		321840	375480	394254	413967	434665
(-)Costos de Producción		-146640	-153972	-161671	-169754	-178242
(-)Costos de Administración		-89592	-94072	-98775	-103714	-108900
(-)Costos de Comercialización		-27600	-28980	-30429	-31950	-33548
(-)Depreciación		-7759	-7759	-7759	-7759	-7759
(-)Interés		-27173	-23375	-18893	-13605	-7364
Utilidad Antes de Impuestos		23075	67322	76727	87184	98852
Impuesto a la Utilidad		-5769	-16830	-19182	-21796	-24713
Utilidad Neta		17306	50491	57545	65388	74139
Depreciación		7759	7759	7759	7759	7759
Inversión Inicial	-53575					
Capital de Trabajo	-26986					
Recuperación de Capital						-26986
Préstamo	150962,8					
Amortización de Préstamo		-21101	-24899	-29381	-34670	-40911
Valor Residual						6420
Flujo de Caja	-70402	3965	33351	35923	38478	20422

Indicadores	
VAN	$b 26.716
TIR	22 %

El resultado nos indica que invirtiendo 381.657 bolivianos, se producirán ganancias de 26.716 bolivianos. Por tanto, a pesar de una disminución del 10% en los ingresos, el VAN presenta un comportamiento positivo siendo éste mayor a cero, por lo que es conveniente llevar a cabo la implementación del proyecto.

A si mismo la tasa interna de rendimiento es del 22%, lo que permitirá a la empresa obtener en términos relativos una rentabilidad interna mayor que el costo de capital, por lo tanto debe realizarse la inversión, llevando a cabo el proyecto.

5.4.4. Análisis de sensibilidad II

Por otra parte se realizó el siguiente análisis de sensibilidad en base al **incremento de los costos totales en un 10%, manteniendo la reducción en los ingresos del 10%,** contemplados en el análisis de sensibilidad I.

Cuadro Nº 36
INCREMENTO EN LOS COSTOS DEL 10%

Flujo de Caja						
Detalle	**Año**					
	0	1	2	3	4	5
(+)Ingresos		321840	375480	394254	413967	434665
(-)Costos de Producción		-161304	-153972	-161671	-169754	-178242
(-)Costos de Administración		-89592	-94072	-98775	-103714	-108900
(-)Costos de Comercialización		-27600	-28980	-30429	-31950	-33548
(-)Depreciación		-7759	-7759	-7759	-7759	-7759
(-)Interés		-27173	-23375	-18893	-13605	-7364
Utilidad Antes de Impuestos		8411	67322	76727	87184	98852
Impuesto a la Utilidad		-2103	-16830	-19182	-21796	-24713
Utilidad Neta		6308	50491	57545	65388	74139
Depreciación		7759	7759	7759	7759	7759
Inversión Inicial	-53575					
Capital de Trabajo	-26986					
Recuperación de Capital						-26986
Préstamo	150962,8					
Amortización de Préstamo		-21101	-24899	-29381	-34670	-40911
Valor Residual						6420
Flujo de Caja	-70402	-7033	33351	35923	38478	20422

Indicadores	
VAN	$b 16.718
TIR	17 %

El resultado nos indica que invirtiendo 381.657

bolivianos, se producirán ganancias de 16.718 bolivianos. En consecuencia, a pesar de un incremento en los costos del 10% el VAN es mayor a cero, por lo tanto, es conveniente llevar a cabo este emprendimiento.

La tasa interna de retorno es del 17% siendo aun mayor que la tasa de descuento, permitiendo a la empresa obtener en términos relativos una rentabilidad financiera, es así que debe realizarse la inversión, llevando a cabo el proyecto.

CONCLUSIONES.-

El objetivo principal del presente proyecto de tesis fue el desarrollar la estructura de un plan de negocios, que permita validar las condiciones financieras, técnicas y de mercado en la prestación de servicios de una escuela de música contemporánea en la ciudad de Tarija.

En síntesis, en base al contenido de este documento podemos determinar las siguientes conclusiones:

- El sector de la educación musical no presenta grandes barreras de entrada debido a la escaza participación de empresas en este rubro, dando como resultado nichos de mercado que aún están desatendidos.

- A través de la investigación de mercados realizada se pudo identificar que existe un mercado potencial para el servicio que ofrece la idea de negocio, así como la cantidad de demanda necesaria para generar ingresos, que según el trabajo de campo es de 81%.

- La empresa estará conformada por tres socios, constituyéndose como una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de "Contemporánea Music S.R.L.", la cual se dedicará a ofrecer el servicio de enseñanza de instrumentos contemporáneos o modernos.

- Para la implementación del proyecto se requiere una inversión inicial de Bs 381.657 de los cuales el 40% serán financiados por recursos propios y el 60% mediante un Préstamo Bancario a una tasa del 18% anual a 5 años plazo.

- Los criterios de evaluación aplicados a los flujos de caja demuestran que el proyecto es viable desde el punto de vista de los indicadores VAN y TIR.

- La mayor parte de la población juvenil en la ciudad de Tarija desconocen los diferentes lugares donde se puede acceder al servicio de educación musical, sin embargo de acuerdo a la investigación realizada estos muestran gran optimismo a la posibilidad de poder hacer uso del servicio, que les brinda una opción diferente de educación.

- De acuerdo a la información contenida en este documento, se puede concluir que la puesta en marcha de la empresa “Contemporánea Music”, representa una oportunidad de negocio rentable, con grandes posibilidades de crecimiento y expansión, sin dejar de lado el riesgo que implicaría la inversión.

RECOMENDACIONES.-

Luego de la evaluación y conclusión del estudio se plantean las siguientes recomendaciones para el presente proyecto:

- Se recomienda realizar una inversión para la creación e implementación de una escuela de música contemporánea en la ciudad de Tarija, puesto que según los análisis realizados se demuestra su viabilidad y la existencia de un segmento atractivo en el mercado.

- Realizar un seguimiento estricto y continuo del macro y micro entorno del emprendimiento para realizar adecuaciones y ajustarse a los cambios que estos requieren.

- Se recomienda a futuro considerar la ampliación de la línea de servicios complementarios al servicio ofrecido al mercado y al mismo tiempo preservar la estrategia de diferenciación ya que es generadora de ventajas competitivas sostenibles.

- Realizar estudios periódicos sobre el comportamiento del mercado y analizar las variables que lo afectan directamente como precios, costos, demanda y competencia.
- Conformar un equipo de trabajo que tenga compromiso organizacional, lo que se traducirá en calidad de servicios.

- Establecer una eficiente aplicación de la estrategia de marketing, con el propósito de incrementar la demanda de personas que hagan uso del servicio.

- Evaluar la posibilidad de brindar a los estudiantes el titulo avalado por el ministerio de educación nivel técnico superior.

- Desarrollar relaciones y vínculos con diferentes instituciones de educación musical a nivel internacional.