



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE CENTRAL

Sucre - Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

VERSIÓN XII

**“PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
ESCUELA DE FORMACIÓN MUSICAL EN LA CIUDAD
DE SUCRE”**

Tesis para optar el grado académico de

“Máster en Administración de Empresas”

Maestrante: Lic. Luis Fernando Marconi

Sucre, Marzo de 2018



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE CENTRAL

Sucre - Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
VERSIÓN XII

**“PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
ESCUELA DE FORMACIÓN MUSICAL EN LA CIUDAD
DE SUCRE”**

Tesis para optar el grado académico de

“Máster en Administración de Empresas”

Maestrante: Lic. Luis Fernando Marconi

Tutor: MBA. Luis Carlos Torricos Mérida

Sucre, Marzo de 2018

RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objeto, realizar un estudio de factibilidad, desde un enfoque financiero, para su implementación, pero también analizar el comportamiento del mercado, más concretamente la población en estudio, respecto a la apertura de una Escuela de Formación Musical en la ciudad de Sucre, saber cuan atractivo puede llegar a ser una opción de estudio a nivel profesional en la música, para alcanzar esta meta, se desarrolló un diseño metodológico, que permitió la obtención de datos para la descripción de la investigación del mercado, y así mismo plantear una propuesta en cuanto a la oferta académica, la estructura organizacional, y todos los recursos a necesitar para la puesta en marcha, realizar un estudio de los competidores y las necesidades que no han sido satisfechas tomadas como oportunidad de satisfacer, también se identificó una alternativa diferente para una profesionalización en el ámbito musical.

1.7.8.2.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	30
1.7.8.2.4 Poder de Negociación de Los Proveedores	30
1.7.8.2.5 Poder de Negociación de los Consumidores.....	31
1.7.8.3 Metodología para el diagnóstico de la competitividad de las PYMES.....	32
1.7.8.4 Cadena de valor de Porter	33
1.8 PLAN DE NEGOCIO	34
1.8.1 Objetivos del Plan de Negocios	35
1.8.2 Estructura de Un Plan de Negocios	36
1.8.3 El Plan de Marketing en la Empresa	37
1.8.3.1 Utilidad del Plan de Marketing	39
1.8.3.2 Realización de un Plan de Marketing.....	40
1.8.3.4 Ventajas de Trabajar con un Plan de Marketing.....	42
1.8.3.5 Etapas del Plan de Marketing	43
1.8.3.6 Resumen Ejecutivo.....	44
1.8.3.7 Análisis de la Situación.....	44
1.8.3.8 Determinación de Objetivos	48
1.8.3.9 Características de los Objetivos	48
1.8.3.10 Elaboración y Selección de Estrategia.....	49
1.8.4 Plan de Operaciones	50
1.8.4.1 Objetivos de operaciones	52
1.8.5 Plan Económico Financiero	53
1.8.5.1 Análisis de Inversiones	54
1.8.5.2 Definición de Proyectos de Inversión	54
1.8.5.3 Análisis de Rentabilidad Económico y Financiero.....	55
1.8.5.4 Balance General	56
1.8.5.5 Estado de Resultados	57
1.8.6 Recursos Humanos	58
1.8.7 Planificación de Personal.....	59
1.8.7.1 Reclutamiento y Selección de Personal	59
1.8.7.1.1 Reclutamiento.....	59
1.8.7.1.2 Selección de Personal	59
1.8.7.1.3 Política Salarial	60

1.8.8 Estructura Organizacional.....	61
CAPÍTULO II.....	62
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	62
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	62
2.1.1 Contexto Sociocultural.....	62
2.1.2 Contexto Socioeconómico.....	62
2.1.3 Contexto Legal Y Político.....	63
2.1.4 Contexto Tecnológico.....	64
2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
2.2.1 Encuesta Para Padres De Familia.....	65
2.2.2 Encuesta Final.....	74
2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	85
2.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	85
2.3.1.1 Poder de Negociación con Proveedores.....	85
2.3.1.2 Rivalidad Competitiva.....	86
2.3.1.3 Poder de Negociación con los Compradores.....	88
2.3.1.4 Productos Sustitutos.....	88
2.3.1.5 Amenaza de Ingresos.....	88
2.4 Análisis DAFO.....	89
CAPITULO III.....	90
PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO.....	90
3.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	90
3.1.1 Plan de operaciones.....	90
3.1.1.2 Elaboración de la Cadena de Valor de Porter.....	90
3.1.1.3 Diagrama de Flujo.....	93
3.1.1.4 Oferta Académica.....	93
3.1.2 Plan De Marketing.....	94
3.1.2.1 Mercado meta.....	94
3.1.2.2 Estrategia de marketing.....	94

3.1.2.3 Logotipo	95
3.1.2.4 Mezcla De Marketing	95
3.1.2.4.1 Estrategia de Producto o Servicio	95
3.1.2.4.2 Estrategia de Precio.....	100
3.1.2.4.3 Estrategia de Comunicación y Promoción.....	100
3.1.2.4.3 .1 Diseño de presentación del servicio.....	101
3.1.3 Plan de Recursos Humanos	101
3.1.3.1 Identificación De Perfiles y Funciones	103
3.1.3.2 Política de Retribución y Motivación	104
3.1.4 Análisis de la Demanda	105
3.1.5 Plan Económico Financiero	107
3.1.5.1 Estructura de las Inversiones	107
3.1.5.1.1 Costos De Operación.....	109
3.1.5.1.1.1 Costos Fijos.....	110
3.1.5.1.1.2 Costos Variables	111
3.1.5.2 Fuente de Financiamiento	111
3.1.5.3 Proyección De Ingresos.....	112
3.1.5.4 Tasa de Corte del Proyecto	113
3.1.5.5 Costo Promedio Ponderado de Capital.....	113
3.1.5.6 Riesgo País.....	114
3.1.5.7 Tasa de Corte Para el Proyecto	114
3.1.5.8 Beneficios Netos Actualizados	118
3.1.5.9 Cálculo Del Valor Actual Neto (VAN).....	118
3.1.5.10 Cálculo De La Tasa Interna De Retorno (TIR)	119
3.1.5.11 Relación Beneficio Costo.....	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
Conclusiones	121
Recomendaciones	122
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS	127

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Población de 05 a 29 años	10
Cuadro 2: Población de 15 a 29 años	10
Cuadro 3: Distribución Para la Aplicación de Encuestas en UMRPSXCH.....	11
Cuadro 4: ¿Está totalmente de acuerdo con las escuelas de Sucre?	78
Cuadro 5: Media Aritmética	84
Cuadro 6: Monitoreo de la Competencia.....	86
Cuadro 7: Resumen de Frecuencia de Preferencia por Instrumento.....	93
Cuadro 8: Oferta Académica Por Áreas.....	94
Cuadro 9: Escuelas y cantidad de alumnos	105
Cuadro 10: Demanda	105
Cuadro 11: Distribución de Aulas Teóricas por Carreras y Horarios	106
Cuadro 12: Distribución de alumnos en Aulas Prácticas por Horas.....	106
Cuadro 13: Presupuesto de Inversión (En Dólares Americanos)	107
Cuadro 14: Inversiones Fijas, Terrenos y Edificios (En dólares Americanos).....	108
Cuadro 15: Requerimientos en Equipos e Instrumentos	108
Cuadro 16: Requerimiento en Muebles y Enseres (En Dólares Americanos).....	109
Cuadro 17: Requerimiento en Sueldos y Salarios (En Dólares Americanos)	110
Cuadro 18: Requerimiento en Publicidad y Promoción	110
Cuadro 19: Costos Variables (En Dólares Americanos).....	111
Cuadro 20: Depreciación (En Dólares Americanos).....	111
Cuadro 21: Fuentes de Financiamiento (En Dólares Americanos).....	112
Cuadro 22: Amortización (En Dólares Americanos)	112
Cuadro 23: Proyección de Ingresos (En Dólares Americanos).....	112
Cuadro 24: Costo de Capital.....	113
Cuadro 25: Costos de Operación Proyectados (En Dólares Americanos).....	115
Cuadro 26: Estado de Resultados Proyectados (En Dólares Americanos)	116
Cuadro 27: Flujo de Caja Proyectado	117
Cuadro 28: Beneficios Netos Actualizados (En Dólares Americanos).....	118
Cuadro 29: Cálculos Respetivos de Tasas (En Dólares Americanos)	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor de Porter	91
Figura 2: Localización de la Escuela.....	92
Figura 3: Logotipo.....	95
Figura 4: Afiche de Presentación de la Escuela.....	101
Figura 5: Organigrama de Vibratos.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Tipos de Marketing	23
Grafico 2 : Fases del Proceso de Investigación	24
Grafico 3: Diseño de Investigación	25
Grafico 4: Las Cinco Fuerzas De Porter	28
Grafico 5: Cadena de Valor de Porter	33
Grafico 6 Estructura del Plan de Negocios.....	37
Grafico 7: Distintas Etapas para la Elaboración de un Plan de Marketing.....	44
Grafico 8: Tipos de Objetivos Básicos	49
Grafico 9; Proceso de Operaciones	53
Grafico 10: Percepción sobre las escuelas en la ciudad de Sucre	66
Grafico 11: Conformidad sobre aspectos fundamentales de las escuelas en Sucre	67
Grafico 12: Es suficiente las escuelas de música de Sucre	68
Grafico 13: Interés de los padres de profesionalización en música.....	68
Grafico 14: Preferencia por instrumento	69
Grafico 15: Los padres están de acuerdo con una carrera musical para sus hijos..	70
Grafico 16: Percepción sobre el entorno de sus hijos para el estudio de una carrera musical	71
Grafico 17: Percepción sobre la variedad para el estudio de sus hijos.....	71
Grafico 18: Percepción de la calidad de algunas escuelas de música de Sucre	72
Grafico 19: Precepción de algunas escuelas de música en Sucre respecto al aprendizaje	73
Grafico 20: Disponibilidad de pago de los padres para el estudio a nivel profesional de una carrera musical	73
Grafico 21: Identificación por género	74
Grafico 22: Determinación de edad aproximada de los encuestados.....	75
Grafico 23: Conocimiento musical	76
Grafico 24: Percepción de escuelas de música en Sucre	76
Grafico 25: Conformidad en cuanto al entorno de sus escuelas	77
Grafico 26: Percepción de las escuelas ya existentes en Sucre	78
Grafico 27: Interés de profesionalización en música	79
Grafico 28: Preferencias en cuanto a instrumentos para el estudio	80
Grafico 29: Interés de estudio de carrera musical.....	81
Grafico 30: Percepción en cuanto al entorno de estudio	81
Grafico 31: Percepción variedad de instrumentos en algunas escuelas de Sucre...	82

Grafico 32: Percepción de calidad de enseñanza de algunas escuelas de Sucre ...	83
Grafico 33: Percepción de ambientes de algunas escuelas para el aprendizaje	83
Grafico 34 : Disponibilidad de pago para la colegiatura	84

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Las nuevas tendencias que vienen marcando la sociedad y el mundo, en el ámbito artístico, muestra que existe un gran interés de niños, jóvenes e incluso adultos por una carrera artística musical, inducidos por los medios de comunicación masivos que todos los días denotan al ámbito del espectáculo, de esta manera los niños y jóvenes desde temprana edad muestran un gran interés por ser parte del espectáculo.

Es importante puntualizar que por la globalización, y la revolución tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC'S) como parte fundamental de la globalización, transportan las tendencias Europeas Norteamericanas e incluso asiáticas del ámbito artístico y musical a Latinoamérica.

En Bolivia ya se observa la influencia de estas tendencias, pero no solo en jóvenes sino también en personas adultas, con programas de televisión concursos de canto, baile, actuación y otros del ámbito artístico, pero también el interés por optar como una alternativa de formación universitaria a una carrera artística.

En algunas ciudades de Bolivia, sobre todo en las del eje central, se cuenta con conservatorios, escuelas de arte, escuelas de música, ya consolidadas y de gran prestigio como el conservatorio plurinacional de La Paz, Conservatorio de Cochabamba, escuelas y academias de música en Santa Cruz, que realizan encuentros de músicos nacionales e incluso internacionales.

En la ciudad de Sucre, llamada "Ciudad Estudiantil" no solo por la cantidad de universidades y carreras que existen, sino también por los colegios fiscales y particulares, que hacen una ciudad joven y culta, según el INE 2012 el porcentaje más alto del total de la población en Sucre es del 52,65 % entre niños, jóvenes y mayores de 05 a 29 años, que respalda a la ciudad de Sucre como la ciudad joven y estudiantil.

La ciudad de Sucre cuenta con dos escuelas ya establecidas y reconocidas, la escuela Simeón Roncal y algo con un estilo más moderno el Caipy Rock con enseñanza específicamente en el área musical, también algunos cursos de danza arte actuación, guitarra y canto, impartidos en la Casa de la Gente Joven, también está la escuela municipal de música folklórica en la Casa de la Cultura.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de que la ciudad de Sucre se ha caracterizado por ser una “Ciudad Estudiantil” acogiendo estudiantes que provienen de provincias, de otros departamentos e inclusive de otros países, colegios de un alto grado de prestigio tanto Privados como Públicos, ninguno de estos responde a las necesidades a un nivel de carrera que las nuevas tendencias a nivel mundial, Nacional, Departamental y local, están presentando en el ámbito artístico.

Si bien la ciudad de Sucre, cuenta con estas escuelas de formación musical, las mismas no responden al nivel al cual en otros Departamentos de Bolivia están aplicando incluso ya con algunos años de trayectoria y bien consolidados, las dos escuelas ya reconocidas y establecidas, así como otros que ofrecen cursos temporales, de alguna manera están respondiendo a estas tendencias, ofertando clínicas con músicos reconocidos, profesores bien preparados, sin embargo estas no cuentan con las condiciones suficientes y necesarios para brindar una carrera artística musical a los niños y jóvenes de nuestra capital.

Es importante realizar también una reflexión en cuanto al apoyo que brindan nuestras autoridades del Departamento y del Municipio de Sucre, si bien las Direcciones de Cultura de ambas Gobernaciones apoyan para eventos importantes como las fiestas mayas los actos patrióticos, eventos y festivales culturales, no es suficiente, ya que muchos artistas y músicos que no son tomados en cuenta a lo largo del año, por lo tanto nace la necesidad de que estos artistas encuentren un espacio donde puedan exponer su talento, contrario a la realidad que viven otros departamentos del País, que no solo estudian a nivel de carrera profesional, sino que las mismas escuelas realizan eventos, encuentros y festivales nacionales e internacionales.

DEFINICION DEL PROBLEMA

La carencia de escuelas o conservatorios en la ciudad de Sucre, muestra un plan de negocios que vaya a responder como una oportunidad, la opción de elegir una carrera musical como una alternativa más a las universidades e institutos superiores, logrando presentar una propuesta atractiva, pero con nivel académico con titulación valorado inicialmente a nivel Departamental y posteriormente a nivel Nacional.

Analizando la situación problémica, se puede obtener la siguiente conclusión:

- El estudio y ejecución financiero, recursos humanos, operacionales, y mercado de un plan para la implementación de una escuela de formación musical que sea atractiva para niños y adolescentes estudiantes de colegios e instituciones de formación superior, ofreciendo carreras relacionadas al estudio musical que permita descubrir el talento de los mismos con la profundización del talento relacionado con lo académico

En consecuencia la pregunta que esta investigación tratará de responder es:

¿Qué tipo de beneficios desde el punto de vista económico-financiero y social resulta de la implementación de una escuela de formación musical en la ciudad de Sucre?

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por los siguientes motivos:

- En la ciudad de Sucre, los estudiantes de colegios e institutos de formación superior, tendrán como opción el estudio de carreras ramificadas del arte musical, con un nivel académico y titulación que acredite su estudio en la escuela, pero también estos contarán con las condiciones necesarias en el estudio práctico y teórico, con una atención personalizada, que facilite el aprendizaje.

- En este mercado, la oferta si bien cumple con requisitos básicos y alguna formación básica en el arte musical, no son suficientes para un desarrollo potencial, generando músicos de nivel sucrenses hacia la misma ciudad y al exterior de ella.
- Es por esta razón que el presente tema de investigación, intentara alcanzar mejores habilidades y destrezas en alumnos nuevos con base y conocimientos adquiridos, a través de la implementación de una escuela de formación musical.
- Intenta considerar el desarrollo y las actividades que se realizarán para la implementación de la escuela.
- Trata de solucionar el problema de muchos estudiantes que no tienen clara la carrera a estudiar a nivel profesional.
- El presente trabajo de investigación muestra la factibilidad de la implementación de la escuela de formación superior.
- El presente trabajo también da respuesta a estudiantes de música que quieren alcanzar niveles superiores y que buscan en otras ciudades de Bolivia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan para la implementación de una escuela de formación musical en la ciudad de Sucre

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ***Elaborar el marco teórico Conceptual***
- ***Realizar el diagnóstico***

- Desarrollar una investigación de mercados que permita identificar los segmentos de mercado a los cuales debe dirigirse la oferta
 - Realizar un diagnóstico del sector.
 - Realizar una investigación de mercados que permita:
 - Determinar las características y necesidades del mercado meta
 - Identificar las carreras más requeridas por los clientes.
 - La distribución por edades según las carreras ofertadas
 - Realizar un análisis de los competidores
 - Determinar el precio ofertado al cliente.

- **Proponer la estrategia del plan de Negocios**
 - *Desarrollar un Plan de Operaciones que permita sistematizar la logística necesaria para el funcionamiento de la escuela de música*
 - Determinar el lugar para la apertura de la escuela.
 - Elaborar una propuesta de carreras ofertadas
 - Plantear la logística de las aulas de estudio académico con las aulas prácticas
 - Determinar la cantidad de instrumentos que se utilizaran según las carreras que se propongan en la apertura de la escuela de formación
 - Identificar la estructura Organizacional adecuada para la implementación del proyecto
 - Elaborar un manual de funciones, y reglamento interno

 - *Diseñar la estrategia de marketing para el emprendimiento.*
 - Elaborar un diseño de presentación del servicio
 - Identificar los mejores canales para la promoción y publicidad del servicio

 - *Realizar un análisis de rentabilidad de la idea propuesta.*
 - Elaborar una estructura financiera
 - Proyectar los estados financieros partiendo de la apertura de la escuela a 10 años
 - Determinar los principales indicadores financieros de futuras inversiones.

- Determinar la mejor forma de financiamiento del proyecto.

HIPÓTESIS

“La implementación de una escuela de formación musical en la ciudad de sucre permitirá generar beneficios económico-financieros y sociales en la ciudad de Sucre.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Implementación de una escuela de formación musical

VARIABLE DEPENDIENTE

Beneficios económico-financieros y sociales en Sucre

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Investigación

El tipo de Investigación es Descriptivo, ya que se describió la manera de alcanzar los objetivos planteados en el trabajo, mostrando los pasos que se realizaron para la recolección de datos, que permitieron realizar el diagnostico mediante encuestas, de esta manera describir las características del mercado, principalmente puesto que para ofertar las carreras se debe conocer con la mayor exactitud posible los gustos y preferencias, las tendencias y comportamientos de los consumidores.

METODOLOGÍA

Métodos Básicos de Investigación

Se entiende como método al camino o procedimiento que se sigue mediante un conjunto sistemático de operaciones y reglas pre-fijadas para alcanzar un resultado propuesto. Este método apoyo en el orden que se sigue y la manera de alcanzar y ordenar una actividad.

- **Método bibliográfico**

*“Se considera dentro de este a la bibliografía, es decir todo en cuanto este escrito y descrito en los libros en sentido estricto; y en otro documento literal o grafico por extensión. Se entiende por material bibliográfico, los libros, los diccionarios, las enciclopedias, las revistas generales especialidades, los periódicos, los informes de investigación anteriores estadísticas numerales y gráficos etc. Este método es el más generalizado y que está al alcance del investigador”.*¹

Este método contribuyo al estudio, a contar con toda la información que se ha escrito en distintos libros, papers, artículos, revistas, paginas, sobre recursos humanos, operaciones, el análisis de mercado, investigación de mercados, metodología de la investigación, el análisis de la matriz FODA, comportamiento del consumidor, tipos de clientes, la competencia, calidad en el servicio.

- **Método Deductivo**

El método deductivo permitió partir de hechos generales, para poder llegar a hechos particulares y se define de la siguiente manera:

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por, medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones (Zorrilla Santiago Y Torrez Miguel .Pag.45)

El mencionado método permitió analizar y exponer las diferentes teorías que se consideran como válidas para la elaboración del presente trabajo.

- **Método Inductivo**

*“El método inductivo es el método de obtención y conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de las leyes”.*²

¹ ARMAS GALLO José, Técnica de investigación social, editorial Tupac Katari, Sucre – Bolivia 1986, p. 123.

² NAVIA ALANES Carlos Jorge, Elaboración Científica de Perfil de Tesis Edición editores, La Paz - Bolivia 1997,p. 127

Se aplicó este método para realizar la investigación del tema a tratar de tal modo que una vez reunida toda la información necesaria se pueda llegar a conclusiones y emitir recomendaciones.

- **Método Hipotético – Deductivo**

Este método está definido como un razonamiento por el cual partiendo de una hipótesis, conduce a la verdad de una proposición usando reglas de inferencia o sea que este método permitió la verificación de la hipótesis, inferir conclusiones generales y establecer predicciones considerando el total de la población. Se utilizó dentro del diagnóstico, a partir del cual se podrá verificar la hipótesis para luego hacer generalizaciones en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

- **Método histórico lógico**

Con este método se estableció los antecedentes del tema en relación al objetivo de estudio, que se dijo e hizo en relación al tema, se realizó de forma cronológica de este modo se pudo determinar la evolución del objetivo de estudio.

“El método histórico lógico consiste fundamentalmente en hacer un estudio cronológico de un tema, asunto problema o institución, desde sus orígenes, a través de la evolución que tuvo hasta las formas actuales que presente o tenga”³

Fuentes de Recolección de Datos

Para la recolección de la información del trabajo se utilizamos las siguientes fuentes.

Información de Fuentes Primarias

La información de fuentes primarias se desarrolló con el propósito específico de dirigirnos al problema.

Elaboración de cuestionario.

³ARMAS GALLO José, Técnica de investigación social, editorial Tupac Katari, Sucre – Bolivia 1986, p. 123.

Información de fuentes Secundarias

Se recopilaron para propósitos distintos al del problema que se resuelve

Bibliografía general y específica al tema

Entrevistas

Técnicas de Recolección de Datos

TÉCNICAS

Técnica de la Encuesta

“La encuesta es la captación consistentemente planeada y registrada en boletas de cuestionario, de los hechos, opiniones, juicios y motivaciones sociales, a través de las respuestas obtenidas al realizarse la encuesta”.⁴

Mediante las encuestas que se realizó en el presente trabajo, se determinó la oferta y el tamaño de la muestra para realizar las mismas.

APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA

Una vez realizada la entrevista profunda a expertos (ver anexos) en el ámbito musical y pedagógico, se tomó en cuenta una muestra poblacional de personas entre 5 a 29 años. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2012 se registró 149,067 personas con edades entre 5 a 29 años, que representa el 52.65 % del total de la población de Sucre, como se puede ver en el cuadro siguiente.

⁴ ARMAS GALLO José, Técnica de investigación social, editorial Tupac Katari, Sucre – Bolivia 1986
p. 139

Cuadro 1: Población de 05 a 29 años

Edad Quinquenal	Casos	%
5 a 9 años de Edad	26,665	9,42
10 a 14 años de Edad	29,687	10,49
15 a 19 años de Edad	33,784	11,93
20 a 24 años de Edad	33,928	11,98
25 a 29 años de Edad	25,003	8,83
TOTAL	149,067	52,65

Fuente INE 2012

Se utilizó la herramienta que nos permitió obtener datos importantes y precisos para el estudio, se tomó en cuenta a la población entre 15 a 29 años para la encuesta final, y los de 5 a 14 años se realizó otra encuesta a los padres de familia del municipio de Sucre puesto que entre estas edades el poder de decisión sobre los estudios de este sector está en los padres de familia afirmación que se vio por observación en algunas escuelas de música. Entonces se pudo segmentar esta población en dos partes para la realización de las encuestas y la obtención de datos que nos permitió analizar la conducta de la muestra poblacional con relación al tema planteado.

Cuadro 2: Población de 15 a 29 años

Edad Quinquenal	Casos	%
15 a 19 años de Edad	33,784	11,93
20 a 24 años de Edad	33,928	11,98
25 a 29 años de Edad	25,003	8,83
TOTAL	92,715	32,74

Fuente INE 2012

Aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * n * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n = Número óptimo de encuestas a aplicar.

N = Población en estudio

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = Margen de error determinado por el investigador

Z = Coeficiente de nivel de confianza

Datos:

n = Número óptimo de encuestas a aplicar.

N = 92.715

p = 0,5

q = 0,5

E = 0.05

Z = 1,96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%

Se tomaron en cuenta para p (probabilidad de éxito) y q (probabilidad de fracaso) el valor de 50%, debido a que no existe un estudio piloto.

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{1.96^2 * 92.715 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (92.715 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 382.$$

De acuerdo a este cálculo se obtiene que el número personas a encuestar fueron de: 382 que se realizara en las Unidades Facultativas de las Universidades Públicas y Privadas, Colegios tomando en cuenta los dos últimos años de secundaria, institutos de formación superior, y Escuelas de Música las 382 encuestas estarán distribuidas en 100 encuestas para la Universidad San Francisco, en diez Áreas o zonas aglomeradas por las facultades en la ciudad de Sucre, por tanto se aplicó 10 encuestas en cada zona, 50 encuestas en diferentes escuelas de Música, 30 encuestas en la Universidad Boliviana de Informática, 30 en Univalle, 20 en institutos de formación superior, y 132 encuestas en colegios al azar de la ciudad de Sucre, las cuales se describen a continuación:

Cuadro 3: Distribución Para la Aplicación de Encuestas en UMRPSXCH

N°	Facultades	Zona	N° De Encuestas
1	Facultad de Ciencias Economías Administrativas y Comerciales	Final Camargo	10 encuestas
2	Facultad de Contaduría Pública	Central Grau	10 encuestas
3	Facultad de Medicina y Odontología	Casi Final Colon	10 encuestas

4	Facultad de Derecho, Comunicación Social, Tecnología Médica	Refisur Alto	10 encuestas
5	Facultad de Tecnología Médica	Central San Aberto	10 encuestas
6	Facultad de Tecnología Técnica	Mercado Negro	10 encuestas
7	Facultad Técnica	Refisur Bajo	10 encuestas
8	Facultad de Pedagogía y Psicología	Zona ex Seminario	10 encuestas
9	Facultad de Turismo	Central	10 encuestas
10	Facultad de Enfermería	Alto Delicias	10 encuestas
TOTAL			100 encuestas

Fuente: Elaboración Propia 2016

Se aplicó 50 encuestas a Escuelas de Música de la ciudad de la siguiente manera:

Cuadro 4: Distribución Para la Aplicación de Encuestas en Escuelas de Música de la Ciudad de Sucre

N°	Escuelas	Turno	N° De Encuestas
1	Simeón Roncal	Noche	10 encuestas
2	Escuela Municipal de Música	Mañana/Tarde	10 encuestas
3	Kaypi Rock	Mañana/Tarde/noche	10 encuestas
4	Escuela Riffson	Mañana/Tarde/noche	10 encuestas
5	Coro Municipal	Noche	10 encuestas

Fuente: Elaboración Propia 2016

En la Escuela Normal de Maestros, 20 que fueron aplicadas en las Carreras de Primaria y las Carreras de Secundaria, se aplicaron en la misma área o zona de la siguiente manera

Cuadro 5: Distribución Para la Aplicación de Encuestas en la Escuela Nacional de Maestros

N°	Carreras	Turnos	N° De Encuestas
1	Carreras de Primaria	Mañana	5 encuestas
2	Carreras de Secundaria	Mañana	5 encuestas

3	Carreras de Primaria	Tarde	5 encuestas
4	Carreras de Secundaria	Tarde	5 encuestas
TOTAL			20 encuestas

Fuente: Elaboración Propia 2016

En la Universidad Boliviana de Informática (UBI), fueron treinta encuestas aplicadas de la siguiente manera.

Cuadro 6: Distribución Para la Aplicación de Encuestas en la UBI

N°	Carreras	Turnos	N° De Encuestas
1	Derecho, Medicina, Ing. Civil, Ing. Comercial, Veterinaria, Contaduría, Zootecnia, Comercio Internacional	Mañana	10 encuestas
2	Derecho, Medicina, Ing. Civil, Ing. Comercial, Veterinaria, Contaduría, Zootecnia, Comercio Internacional	Tarde	10 encuestas
3	Derecho, Medicina, Ing. Civil, Ing. Comercial, Veterinaria, Contaduría, Zootecnia, Comercio Internacional	Noche	10 encuestas
TOTAL			30 encuestas

Fuente: Elaboración Propia 2016

En la Universidad del Valle se aplicaron 30 encuestas 15 en el turno de mañana y 15 en el turno de la tarde.

Cuadro 7: Distribución Para la Aplicación de Encuestas en UNIVALLE

N°	Facultades	Turnos	N° De Encuestas
1	Arquitectura y Turismo, Ciencias Empresariales y Sociales, Tecnología	Mañana	15 encuestas
2	Arquitectura y Turismo, Ciencias Empresariales y Sociales, Tecnología	Tarde	15 encuestas
TOTAL			30 encuestas

Fuente: Elaboración Propia 2016

Para los institutos de formación superior, 20 encuestas, se aplicó de la siguiente manera

Cuadro 8: Distribución de Encuestas en Institutos de Formación Superior

N°	Institutos	N° De Encuestas
1	Latinoamericano de Comercio	5 encuestas
2	INFOCAL	5 encuestas
3	South American System	5 encuestas
4	Tecnológico Boliviano Alemán	5 encuestas
TOTAL		20 encuestas

Fuente: Elaboración Propia 2016

Las restantes 132 encuestas fueron aplicadas en los colegios de la ciudad de Sucre, para esto se puede observar la cantidad de colegios que existe en la ciudad de sucre para tomar como referencia y la aplicación de la encuesta.

Cuadro 9: Colegios Con Dependencia Privada

N°	Nombre Unidad Educativa	Dependencia
1	Sucre	Privada
2	Panamericano	Privada
3	Luz y Verdad	Privada
4	El Porvenir	Privada
5	Buenas Nuevas	Privada
6	Nazareno	Privada
7	Luis Carranza Siles	Privada
8	Monseñor René Poveda Noya	Privada
9	Simón Rodríguez Carreño	Privada
10	National School	Privada
11	Juan Enrique Pestalozzi	Privada
12	International Model School Al-Iman	Privada
13	América	Privada
14	Cooperativa Educativa Bolivia	Privada
15	José Ipiña Melgar	Privada
16	Barquito De Papel	Privada

17	Campanita	Privada
18	Ibade	Privada
19	Boliviano Alemán Cardenal Maurer	Privada
20	Cooperativa De Educación Juan Pablo II	Privada
21	Don Bosco	Privada
22	María Auxiliadora	Privada
23	Sagrado Corazón	Privada
24	San Cristóbal	Privada
25	Santa Ana	Privada
26	Alemán Alexander Von Humboldt	Privada
27	Caminito Del Saber	Privada
28	La Inmaculada	Privada
29	Amparito	Privada
30	Carita De Ángel	Privada
31	Boliviano Americano	Privada
32	Ciudad Blanca	Privada

Fuente: Pág. Web Ministerio de Educación 2007

Según el ministerio de educación, existen 32 colegios con dependencia privada, se tomó en cuenta a alumnos entre quinto y sexto de secundaria por la aproximación de edades a nuestra muestra poblacional entre de 15 a 29 años.

Cuadro 10: Colegios con Dependencia Pública

N°	Nombre Unidad Educativa	Dependencia
1	Cardenal Maurer	Pública
2	Mariano Moreno	Pública
3	Emilio Hochmann B	Pública
4	Jaime De Zudáñez Secundaria	Pública
5	Bernardo Monteagudo A	Pública
6	Manuel Ascencio Padilla	Pública
7	Julio Quezada Rendon	Pública
8	Víctorino Vega A	Pública
9	Guido Villagomez B	Pública
10	Julia Degand	Pública

11	Aniceto Arce	Pública
12	6 De Junio A	Pública
13	Nacional Junín Secundaria	Pública
14	Ignacio Prudencio Bustillos	Pública
15	23 De Marzo	Pública
16	Juana Azurduy De Padilla A	Pública
17	John Fitzgerald Kennedy	Pública
18	Roberto Alvarado Daza B	Pública
19	Roberto Alvarado Daza C	Pública
20	Eduardo Abaroa	Pública
21	República Venezuela	Pública
22	Manuel Rodríguez De Quiroga A	Pública
23	Mcal. Sucre B	Pública
24	Maria Josefa Mujia Secundaria	Pública
25	Jorge Revilla Aldana C	Pública
26	Jose Mariano Serrano B	Pública
27	Domingo Savio	Pública
28	Sagrada Familia	Pública
29	Tte. Edmundo Andrade A	Pública
30	Victoria Diez	Pública
31	Sagrado Corazon Fe Y Alegria B	Pública
32	San Juanillo	Pública
33	Santa María Eufrosia	Pública
34	José María Velaz	Pública
35	San Vicente De Paul	Pública
36	La Recoleta	Pública
37	Loyola De Fe Y Alegria B	Pública

Fuente: Pág. Web Ministerio de Educación 2007

De la misma manera en los 37 colegios con dependencia pública, se tomaron en cuenta a alumnos entre quinto y sexto de secundaria por la aproximación de edades a nuestra muestra poblacional entre de 15 a 29 años.

Cuadro 11: Total Colegios en la Ciudad de Sucre

Dependencia	Número de sujetos	Porcentaje
Privada	32	46%
Pública	37	54%
TOTAL	69	100%

Fuente: Viceministerio de Educación

Entonces tomando en cuenta las 132 encuestas restantes para los colegios, 61 encuestas se aplicaron a colegios con dependencia privada y 71 encuestas a los colegios con dependencia pública, aplicando las encuestas al azar en los diferentes colegios de Sucre. Para la población de 5 a 14 años se tomó en cuenta la cantidad de familias que existe en la ciudad de Sucre, para ello se recurrirá a la información y los datos proporcionados por el INE de la siguiente manera

Cuadro 12: Cantidad de Familias en la Ciudad de Sucre

Familias	Casos	%	Acumulado %
Jefa / Jefe	69.270	27,29	27,29
Esposa(o), Conviviente, Concubina(o)	27,818	10,96	38,24
TOTAL	97,088	38,25	65,53

Fuente INE 2012

Aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * n * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n = Tamaño óptimo de encuestas a aplicar.

N = Población en estudio

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = Margen de error determinado por el investigador

Z = Coeficiente de nivel de confianza

Datos:

n = Tamaño óptimo de encuestas a aplicar.

$$N = 97.088$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$E = 0.05$$

$$Z = 1,96 \text{ que corresponde a un nivel de confianza del } 95\%$$

Se tomaron en cuenta para p (probabilidad de éxito) y q (probabilidad de fracaso) el valor de 50%, debido a que no existe un estudio piloto.

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{1.96^2 * 97.088 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (97.088) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 382$$

De acuerdo a este cálculo se obtiene que el número familias a encuestar será de: 382 que se realizó en los cinco distritos de la ciudad de Sucre distribuidos según la cantidad de calles y avenidas otorgadas por la Dirección de Planificación Urbana del municipio de Sucre (ver anexo 4), por distritos de la siguiente manera:

Cuadro 13: Distribución de Aplicación de la Encuesta por Distritos

<i>Distritos</i>	<i>N° Calles Y Avenidas</i>	<i>N° De Encuestas</i>	<i>%</i>
Distrito 1	51	44 encuestas	11,6 %
Distrito 2	222	193 encuestas	50,6 %
Distrito 3	46	41 encuestas	10,4 %
Distrito 4	65	56 encuestas	14,8 %
Distrito 5	55	48 encuestas	12,6 %
<i>Total</i>	<i>439</i>	<i>382 encuestas</i>	<i>100 %</i>

Fuente: Elaboración Propia 2016

Se realizó el recorrido por los cinco distritos para la obtención y llenado de las encuestas hasta completar el total de las mismas, empezando por los distritos 1 y 2 concluyendo con los distritos 3, 4 y 5.

Para el distrito 2 se utilizó el análisis de datos en el programa Excel, “generación de números aleatorios” para el recorrido en las calles y avenidas del distrito 2, seleccionados de manera aleatoria.

Para la elaboración de la herramienta metodológica (encuestas anexos A y B), se realizó *entrevistas profundas* (ver anexo 2) a expertos, según el medio en el que se desenvuelve el investigador, existe cuatro expertos conocidos en la ciudad de Sucre, con Estudios realizados en el país y en el exterior en el ámbito musical, y experiencia en direcciones de escuelas musicales, que nos permitirá tener un enfoque más claro en cuanto a la implementación del presente proyecto.

Técnica de la Entrevista

“Esta se define como una forma poco estructurada, directa y personal en la cual una persona es entrevistada por un investigador, con la intención de indagar sobre las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos de un tópico en especial”.⁵

Se realizó entrevistas a expertos en el ámbito artístico musical, como al Director de la Escuela Simeón Roncal, Director de la Escuela Municipal de Música del municipio de Sucre, al encargado de la Escuela de Música *RIFFSON* Director del Coro Municipal, Maestros de guitarra y charango.

⁵ NARESH K. Malhotra, Investigación de Mercados, Prentice-Hall Hispanoamericana, 2da Edición, México 1997, Pag. 143

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 CONCEPTO DE MARKETING

Kotler se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué es el Marketing?, y se responde de la siguiente manera, *“El marketing más que cualquier otra función empresarial, se ocupa de los clientes. La creación de unas relaciones con los clientes basadas en la satisfacción y en el valor para el cliente es lo que conforma el núcleo de Marketing moderno”*⁶.

*“El marketing se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de unos productos y valores con otros”*⁷.

Es importante entender que estos conceptos tienen elementos fundamentales como: las necesidades, deseos y demandas,

1.1.1 Necesidades, Deseos Y Demandas

*“Las necesidades Humanas son estados de carencia. Estas incluyen necesidades físicas de alimentación, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de afecto y de pertenencia a un grupo; y a las necesidades individuales de conocimiento y expresión corporal”*⁸

Si bien las necesidades estimulan una acción de satisfacer las mismas, a veces estos se transforman en deseos, estos deseos vienen determinados por la sociedad a la que se pertenece, y se describen como los objetos que satisfacen las necesidades. Si estos deseos vienen acompañados con el poder de adquisición se convierten en demandas.

⁶ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing, décima edición, México 2004, p 5

⁷ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing, décima edición, México 2004, p 6

⁸ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing, décima edición, México 2004, p 6,7

Estos conceptos son muy importantes para realizar un análisis e identificar y comprender las necesidades, deseos y demandas de los clientes en el mercado.

1.2 MARKETING DE SERVICIOS

En nuestra sociedad actual se puede denotar la importancia que ha alcanzado los servicios, pese a su intangibilidad, por ejemplo los gobiernos nacionales y sub nacionales, ofrecen diversidad de servicios los cuales se van en aumento para responder necesidades del Estado.

1.3 SERVICIOS

Para comprender mejor la definición de los servicios, se necesario describir las características de los servicios.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Una empresa puede considerar cuatro características especiales de un servicio a la hora de diseñar sus programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad

1.4.1 Intangibilidad

Como su nombre lo indica, no se puede tocar, ver, probar, oler u oír antes de ser adquirido.

1.4.2 Inseparabilidad

La inseparabilidad porque no se puede separar, el consumidor debe estar presente cuando se produce el servicio, pero no solo el consumidor sino también los colaboradores deben estar presentes cuando se produce el servicio.

1.4.3 Variabilidad

Un ejemplo de la variabilidad de los servicios, la atención al cliente de las empresas de telefonía celular, varía según la personalidad, la energía y concentración al momento de atender al consumidor, se observó que un ejecutivo de ventas tiene una forma de atención diferente a los otros ejecutivos, pero incluso un solo ejecutivo puede ser cambiante según las emociones que tiene en diferentes tiempos y espacios.

1.4.4 Caducidad

Porque el servicio se realiza en el momento mismo de la compra, no se pueden almacenar, o guardar para el uso del mismo posteriormente,

1.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

“Las buenas empresas de servicios utilizan el marketing para adquirir un posicionamiento fuerte en los mercados objetivo seleccionados”⁹

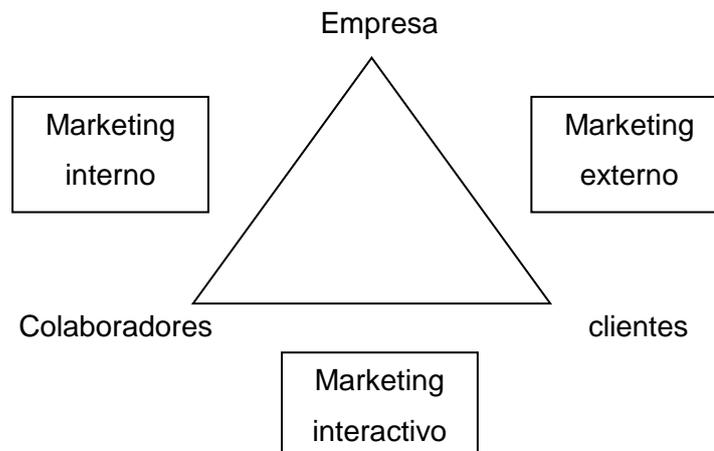
En realidad las actividades de marketing pueden establecer el posicionamiento del servicio en el mercado, pero también se debe tomar en cuenta que el servicio de una inter – relación colaborador cliente, por tanto el colaborador debe ser el adecuado para el servicio prestado.

Según Kotler, *“cuando hay una interacción efectiva, entre los colaboradores y los clientes se tiene la cadena servicio beneficio, que tiene cinco eslabones: la calidad interna del servicio, empleados satisfechos, mayor valor del servicio, clientes fieles y satisfechos, sustanciales beneficios y crecimiento”¹⁰*.

En el siguiente grafico se aprecia tres tipos de marketing en el sector de los servicios que se ajusta perfectamente al presente trabajo de investigación

⁹KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing, decima edición, México 2004, p 312

¹⁰ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing, decima edición, México 2004, p 313

Grafico 1: Tipos de Marketing

Fuente: KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing

1.6 GESTION DE LA DIFERENCIACION DE SERVICIO

“Las empresas de servicios pueden diferenciar la prestación de su servicio con un personal capacitado y fiable para los distintos contactos con los clientes, desarrollando un entorno físico superior en el que se preste el servicio o diseñando un mejor proceso de prestación. Las empresas de servicios también pueden diferenciar su imagen mediante símbolos y marcas”¹¹.

Se utilizara estos dos modelos de diferenciación de servicios en el presente trabajo, puesto que fundamentalmente los profesores de música serán la diferenciación respecto a la competencia, pero también lo será la imagen corporativa.

1.7 INVESTIGACION DE MERCADOS

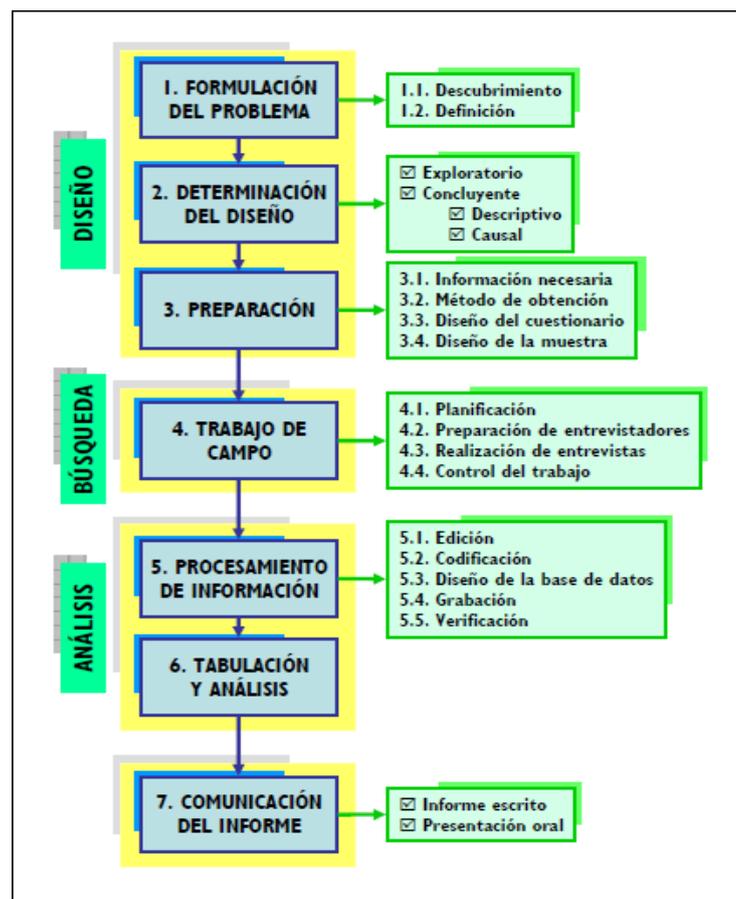
“La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa”¹².

¹¹ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Marketing, decima edición, México 2004, p 315

¹² KOTLER Philip, KELLER, Dirección de Marketing, duodécima edición, México 2006, p 102

Toda investigación de mercado implica el desarrollo de una secuencia de actividades o fases que giran en torno a un proceso de adquisición y distribución de información, si bien no todo proceso de investigación tiene una secuencia de pasos definidos. EducaMarketing plantea siete fases del proceso de investigación de mercados.

Grafico 2 : Fases del Proceso de Investigación



Fuente: Educamarketing, Guía para realizar la investigación de mercados, p 2

Este conjunto de siete fases cumplen con las tareas para la realización del estudio de mercado.

1.7.1 Formulación del Problema

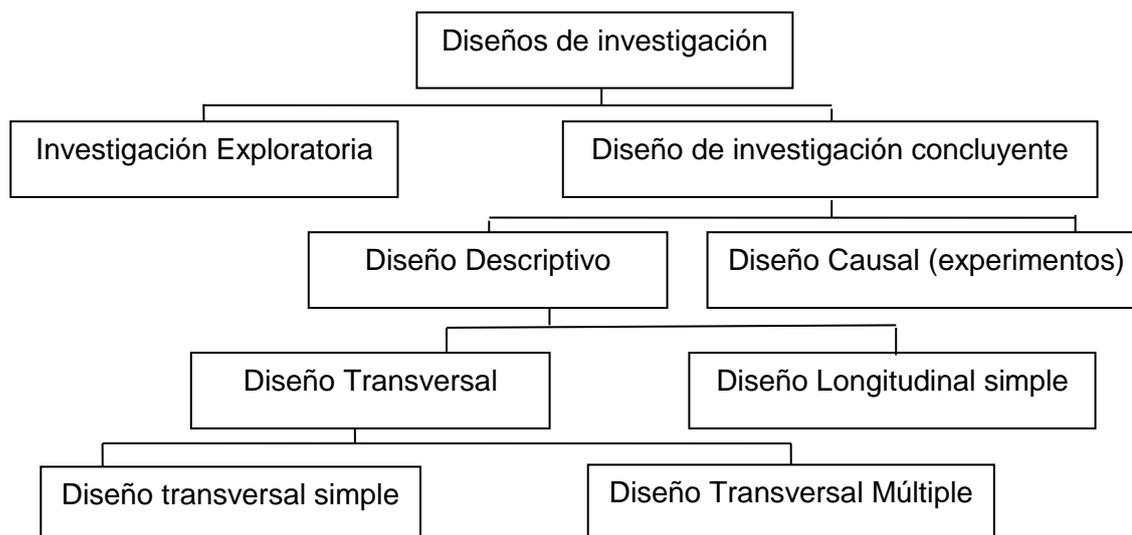
El primer paso de todo proyecto de investigación, es el de definir el problema, pero no solamente se puede dar el caso de un problema necesariamente, sino que también se puede suscitar una oportunidad como estudio de investigación, pero

debe tener bien planteado y definido el problema u oportunidad puesto que esta es la fase más importante del estudio de investigación.

1.7.2 Determinación del Diseño

Según el Dr. Diego A. Villegas, *existen dos tipos de diseño de investigación, la investigación exploratoria, y la investigación concluyente, donde la investigación exploratoria tiene como objetivo principal, proporcionar conocimiento y comprensión del problema que enfrenta el investigador, y la concluyente, está diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar evaluar y seleccionar, el mejor camino a seguir en una investigación dada*¹³,

Gráfico 3: Diseño de Investigación



Fuente: Dr. Diego A. Villegas docente MBA XII Universidad Andina Simón Bolívar

1.7.3 Preparación de la investigación

En esta fase se deben afrontar cuatro actividades:

- Determinar la información necesaria para resolver el problema (Datos primarios y secundarios)
- Determinar el método de obtención de información (Cualitativos y cuantitativos)

¹³ Dr. Diego A. Villegas Zamora Ph.D. docente MBA versión XII Universidad Andina Simón Bolívar

- Determinar el instrumento para el recojo de información(Cuestionarios o encuestas, entrevistas)
- Diseñar el plan de muestreo(Tamaño de la muestra, marco muestral y población objetivo)

1.7.4 Trabajo de Campo

Es el recojo de información a través del instrumento o herramienta diseñada para la información primaria.

1.7.5 Procesamiento de Información

Consiste en la codificación de datos (generalmente numéricos), diseñar la estructura que va a contener todos los datos obtenidos en el campo, grabación de datos desde el soporte en el papel a base de datos informáticos, y la verificación para comprobar que no existan errores en los cuestionarios

1.7.6 Tabulación y Análisis¹⁴

“Tiene como objetivo la exploración inicial de los datos obtenidos, ofreciendo los resultados básicos. Implica el recuento y la disposición ordenada y resumida de los datos”

“El análisis, Implica el desarrollo de diferentes operaciones sobre los datos en bruto, más allá del simple recuento, a fin de obtener resultados y conclusiones no directamente observables, es decir, que no se derivan de la simple observación de las tablas de frecuencias. Permiten simplificar la información recopilada con el cuestionario o contenida en el archivo de datos y llegar a conclusiones sobre el comportamiento de las variables”

1.7.7 Comunicación del Informe de Investigación

La etapa final del proceso de investigación incluye la interpretación de los resultados y la comunicación de esta información al gerente de mercadotecnia. Se

¹⁴ Fuente: Educamarketing, Guía para realizar la investigación de mercados, p 12

recomienda actuar activamente en la interpretación de los resultados, ya que en la mayoría de los casos los resultados pueden llegar a ser interpretados de diferentes maneras. Suele existir un problema que es que los gerentes no suelen entender las recomendaciones del departamento de marketing, por lo que el tema de la comunicación es muy relevante.

1.7.8 Diagnostico¹⁵

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados

1.7.8.1 Análisis del ambiente Externo

Par realizar el diagnóstico y análisis del ambiente externo se tomara en cuenta los siguientes aspectos

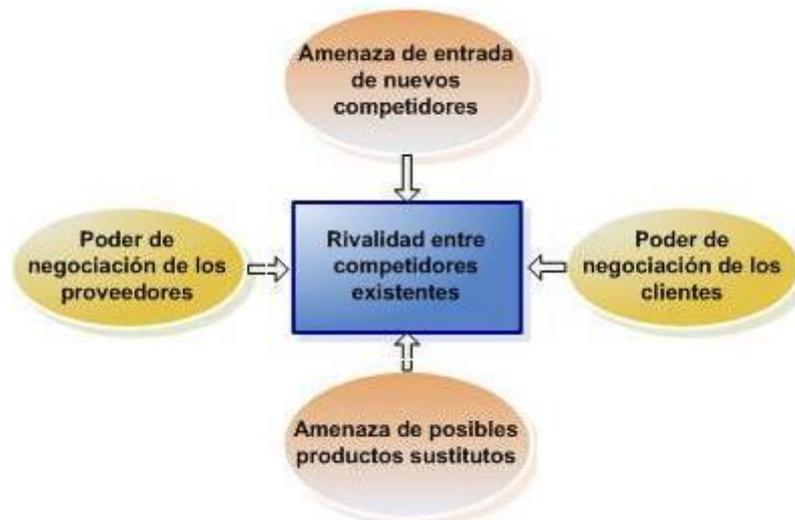
- El ambiente económico
- El ambiente político legal
- El ambiente tecnológico
- El ambiente demográfico
- El ambiente socio cultural

1.7.8.2 Análisis de la industria

La industria de la cual se hace el siguiente análisis es aquella que comprende a todas las empresas que se dedican al mismo rubro, en este caso las escuelas de música. Para el análisis del sector empleara el análisis de las cinco fuerzas desarrollado por Porter.

¹⁵<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Grafico 4: Las Cinco Fuerzas De Porter



Fuente: <https://www.google.com.bo/search?q=cinco+fuerzas+de+porter&biw>.

1.7.8.2.1 Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre Competidores Existentes¹⁶

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero también, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.

¹⁶ <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

1.7.8.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.

- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

1.7.8.2.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

1.7.8.2.4 Poder de Negociación de Los Proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

1.7.8.2.5 Poder de Negociación de los Consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

1.7.8.3 Metodología para el diagnóstico de la competitividad de las PYMES¹⁷

Esta metodología de diagnóstico se ha diseñado con el propósito de dotar a la empresa un instrumento de apoyo que le permita diagnosticar los problemas competitivos que se presentan.

Las áreas de análisis que plantea la metodología son las siguientes

- Planeamiento Estratégico
- Producción y Operaciones
- Aseguramiento de Calidad la Calidad
- Comercialización
- Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos

¹⁷Kawano M. Sergio. Plan de empresa Const. De residencial Universitario, 2011, p.12

- Gestión Ambiental
- Sistemas de Información

Los cuestionamientos definidos para cada área evaluada permiten obtener información necesaria para evaluar la empresa, en relación con las principales funciones desarrolladas a su interior.

1.7.8.4 Cadena de valor de Porter¹⁸

Grafico 5: Cadena de Valor de Porter



Fuente: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

Valor: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) con base en la utilidad que este le proporcione, en una situación de libre mercado

Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

¹⁸ ANTONIO FRANCES Estrategia para la empresa en América Latina, Primera Edición, Ed IESA, 2011 p 85,86

Margen: es la diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: la diferenciación (aumentar el valor) y la reducción de costos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible

Las ventajas de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a lo que en la estructura organizacional se denomina actividades de línea y apoyo (staff).

Actividades Primarias: son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ser con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas y servicio posventa.

Actividades de Apoyo: alimentan a las de la línea primaria y les prestan apoyo, a la vez que se apoyan entre sí. Son las siguientes: Dirección, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología y aprovisionamiento.

1.8 PLAN DE NEGOCIO

“El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa”¹⁹.

¹⁹ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

*Se define el plan de negocios como un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluye a detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para utilizar los recursos de los que disponga la organización, procurar el logro de los determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permita controlar dicho logro”.*²⁰

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, que nos permite determinar a dónde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada, sujeto a cambios en el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

*“En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas”*²¹.

1.8.1 Objetivos del Plan de Negocios²²

El plan de negocios puede servir como un elemento de planeación de la empresa con dos objetivos principales:

- **Organización interna de la empresa**, el plan permite una organización y una gestión rigurosa, basada en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.
- **Fuente de comunicación entre la empresa y terceros para obtener apoyo financiero o técnico**, los planes de negocios tienen por finalidad demostrar la viabilidad económica y financiera de un proyecto, en el caso de los planes de de negocios se hace hincapié en el análisis de mercado. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del

²⁰Borello Antonio, El Plan de Negocios, Mc graw Hill Interamericana, 2000, p 62

²¹Hax, Arnol, gestión de empresa con visión estratégica, editorial Dolmen,2002, p 22

²²Borello Antonio, El Plan de Negocios, Mc graw Hill Interamericana, 1999, p 68

merito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan.

El plan de negocio es transportación escrita y ordenada de una idea dada que permite realizar un análisis y reflexión de la misma estructurando esa idea inicial para reducir los riesgos.

Un plan de negocios para su correcta redacción se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Cuidar la presentación
- Que tenga concisión (no tener más allá de 30 páginas)
- Orden coherencia y buena estructuración
- Integridad de información
- Precisión y rigor
- Eficacia y atractivo

1.8.2 Estructura de Un Plan de Negocios

“Desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocios para el desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas. Es considerable el número de libros y páginas en Internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan de negocios a presentar. Pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante”²³.

²³KAREN WEINBERGER VILLARÁN, Plan de Negocios, NathanAssociatesInc, 2009, p 42

Grafico 6 Estructura del Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (Inversionista o Gerente)
Resumen Ejecutivo
Formulación de Idea de Negocio Análisis de Oportunidad Presentación del modelo de negocio
Análisis del entorno
Análisis de la industria, del mercado y Estimación de la demanda
Planteamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Plan de Marketing
Plan de Operaciones
Diseño de la estructura del plan de recursos Humanos
Proyección de los Estados Financieros
Evaluación Financiera
Conclusiones y Recomendaciones
Anexos

Fuente: KAREN VILLARÁN, Plan de Negocios, NathanAssociatesInc, 2009, p 43

1.8.3 El Plan de Marketing en la Empresa

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del

marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados²⁴.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, se debería preguntar qué se hubiese conseguido de más al operar bajo un plan.

Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la organización, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándose así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se debe disponer.

“Sin un plan de marketing nunca se sabrá cómo se han alcanzado los resultados de la empresa, y por tanto, estará expuesta a las convulsiones del mercado”²⁵.

En la actualidad, se está empezando a valorar sobre todo en las PYMES, los beneficios que le suponen a la empresa el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando las organizaciones se den cuenta

²⁴ Mintzberg Henry, Brian Quin, Inner Ghosal Sumantra. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.1999, Págs. 145-147

²⁵ Roman G. Hielbing, JR y Scott W. Cooper. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc. Graw Hill 1992, p. 58, 61-63.

*de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing*²⁶.

1.8.3.1 Utilidad del Plan de Marketing

Tan sólo habría que analizar las estrategias de las 50 primeras empresas, para comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. A continuación se indican las principales utilidades:

- En todo momento se opera con la vista puesta sobre un mapa en la que se refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Informa correctamente del posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.
- Es un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.
- Está dirigido a la consecución de los objetivos.
- Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
- Debe ser sencillo y fácil de entender.
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.

²⁶Santiesmases M., Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. España. Edición Pirámides S. A. 1996, p 108.

- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes.
- El presupuesto económico debe ser real²⁷.

1.8.3.2 Realización de un Plan de Marketing

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodológico riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un plan de marketing.

“Según estudios recientemente realizados, más del 75% de las PYMES en Sudamérica no cuentan con un plan de marketing definido por escrito. Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas, con clara vocación comercial, no suelen tener un director de marketing, sino que cubren esta función con el director comercial. La solución viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de marketing, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que con implementación generalista, apenas existen”²⁸.

Aun así, el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Éste debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los

²⁷ Roman G.Hielbing, JR y Scott W. Cooper. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc. G. Hill 1992, p 114,115.

²⁸ Day, George S. La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 2000. p 34, 37,38.

distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Según KOTLER, se pueden distinguir cuatro tipos de control²⁹:

- **Control del plan anual:** cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realiza mediante el análisis de las ventas, de la participación del mercado, de relación de gastos comerciales, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores.
- **Control de rentabilidad:** que se basa en la determinación de la rentabilidad del producto, territorios, clientes, canales, tamaño del pedido...
- **Control de eficiencia:** su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se realiza mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la promoción de ventas, de la distribución, de la publicidad...
- **Control estratégico:** que trata de analizar si la organización está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución. Se puede realizar mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía sobre el consumidor o usuario, la organización comercial, el sistema de información de marketing, la orientación estratégica y la eficiencia operativa.

Como colofón a todo lo anteriormente expuesto, se tiene que decir que el contar con un brillante y magnífico plan de marketing no es sinónimo de éxito, ya que queda pendiente la parte más importante: su ejecución. Para llevarlo a buen término es necesario establecer un plan de implementación en el que se designen las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes profesionales que deben intervenir, marcar el nivel de responsabilidad de cada uno y un planning de trabajo donde quedan reflejados los tiempos de ejecución. La experiencia indica que las principales dificultades en la implementación del plan de marketing surgen en los problemas de comunicación que se producen entre los miembros del equipo de trabajo³⁰.

²⁹Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. EEUU. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. p 314-316.

³⁰Roman G. Hielbing, JR y Scott W. Cooper. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc. Graw Hill 1992. P 123-125.

1.8.3.4 Ventajas de Trabajar con un Plan de Marketing

El empresario y directivo debe ser consciente de las grandes ventajas que supone a la trayectoria de la compañía el someter su actividad a la disciplina profesional de un plan de marketing. Principalmente se pueden destacar³¹:

- A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la Dirección General. De este modo, se evitan las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas.
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, la empresa contará con histórico inestimable, este hecho garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- De esta manera, y siguiendo un proceso coherente interno, se realiza una expansión controlada de la empresa. La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las PYMES.
- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos.

³¹Mintzberg Henry. Brian Quin. Inner GhosalSumantra. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.1999. p 114-116.

- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitan desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- Se sustituye el «olfatímetro» por el análisis real de la situación.

1.8.3.5 Etapas del Plan de Marketing³²

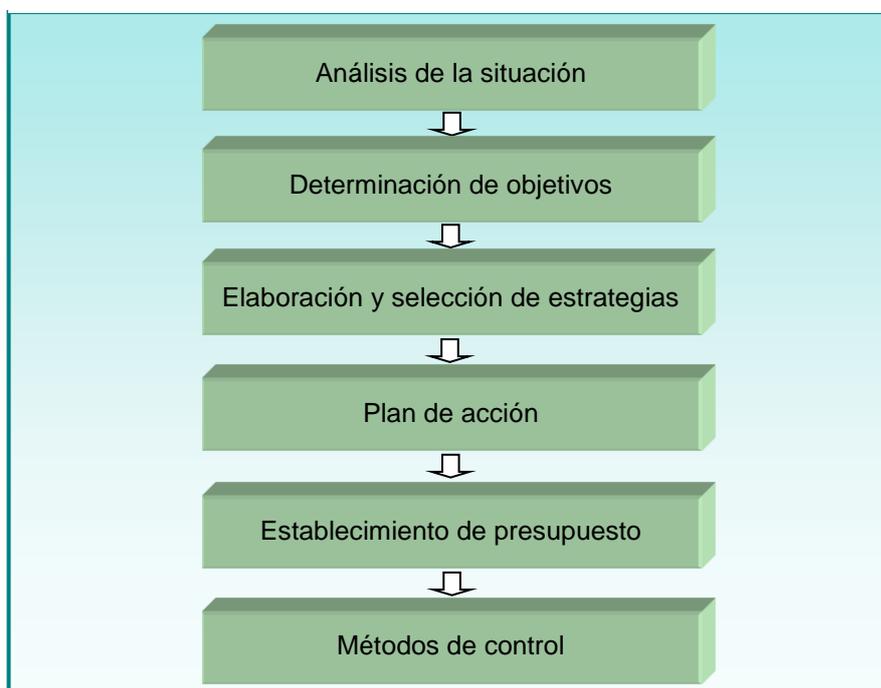
Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras se aconseja no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no perderse en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no se debe trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo de humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

“En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto se incluyen las más importantes”.

³² Roman G. Hielbing, JR y Scott W. Cooper. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc. Graw Hill 1992. P 113-115 y . 136-138

Grafico 7: Distintas Etapas para la Elaboración de un Plan de Marketing



Fuente: Román G. H. "Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia" p. 115.

1.8.3.6 Resumen Ejecutivo

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al fin del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

1.8.3.7 Análisis de la Situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio se

está y a qué mercados se deben dirigir. Éste será el marco general sobre el que se debe trabajar para la elaboración del plan de marketing³³.

Una vez establecido este marco general, se deberá recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de³⁴:

Un análisis histórico: tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios..., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

Un análisis causal: con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que se haga a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

Un estudio de mercado: durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta;

³³ DAY, George S. La Organización que actúa en función del Mercado, Editorial Norma, Colombia, 2000. p 124.

³⁴Thibout Jean Pierre. Manual de diagnóstico en la empresa. Editorial Paraninfo S. A. Madrid. España 1994. p 48-53.

paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que, en la actualidad, existen como se ha explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.

Un análisis DAFO: estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, se pueden destacar³⁵:

Entorno:

- Situación socioeconómica.
- Normativa legal.
- Cambios en los valores culturales.
- Tendencias.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.

Imagen:

- De la empresa.
- De los productos.
- Del sector.
- De la competencia.
- A nivel internacional.

Cualificación profesional:

- Equipo directivo.
- Colaboradores externos.

³⁵Thibout Jean Pierre. Manual de diagnóstico en la empresa. Editorial Paraninfo S. A. Madrid. España 1994. p 78-83.

- Equipos de ventas.
- Grado de identificación de los equipos.

Mercado:

- Grado de implantación en la red.
- Tamaño del mismo.
- Segmentación.
- Potencial de compra.
- Tendencias.
- Análisis de la oferta.
- Análisis de la demanda.
- Análisis cualitativo.

Red de distribución:

- Tipos de punto de venta.
- Cualificación profesional.
- Número de puntos de venta.
- Acciones comerciales ejercidas.
- Logística.

Competencia:

- Participación en el mercado.
- PVP.
- Descuentos y bonificaciones.
- Red de distribución.
- Servicios ofrecidos.
- Nivel profesional.
- Imagen.
- Implantación a la red.

Producto:

- Tecnología desarrollada.
- I + D.
- Participación de las ventas globales.
- Gama actual.
- Niveles de rotación.
- Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).

- Costos.
- Precios.
- Márgenes.
- Garantías.
- Plazos de entrega.

Política de comunicación:

- Targets seleccionados.
- Objetivos de la comunicación.
- Presupuestos.
- Equipos de trabajos.
- Existencia comunicación interna.
- Internet.

1.8.3.8 Determinación de Objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad³⁶.

1.8.3.9 Características de los Objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser³⁷:

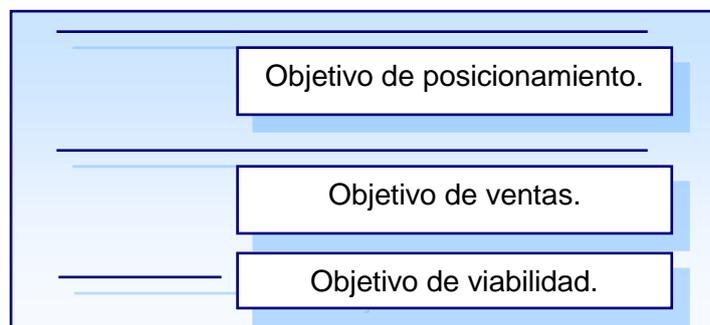
- **Viables:** es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.

³⁶ Stanton, William J. Etzel Michael J. Walker J. Bruce. Fundamentos del Marketing. EEUU. Décima Edición. México. 1998. p 118.

³⁷ Serrano Gómez, Francisco. Temas de Introducción al Marketing. ESIC Editorial. Madrid. España. 1994. p 67,69.

- **Concretos y precisos:** totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **En el tiempo:** ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados:** englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles:** totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Grafico 8: Tipos de Objetivos Básicos



Fuente: Serrano Gómez, Francisco. Temas de Introducción al Marketing p 68.

1.8.3.10 Elaboración y Selección de Estrategia

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

“Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa”³⁸.

³⁸Santiesmases M., Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. España. Edición Pirámides S. A. 1996. Págs 98-101.

1.8.4 Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones es responsable de gestionar y coordinar los recursos necesarios para producir los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado, las funciones principales de la gestión de operaciones es transformar los inputs (recursos humanos, instalaciones, materiales, tecnología e información) en outputs (productos y servicios).

Es recomendable que el plan de empresa mencione, igualmente, determinados aspectos tocantes a la actividad ordinaria de la empresa, referidos, entre otras cosas, a sus necesidades infraestructurales de funcionamiento así como a la estrategia de aprovisionamiento que habrá de seguirse para el buen funcionamiento de la misma.

De esta manera se puede enunciar así:

- Mecánica de producción o forma de prestación servicios, lugar donde se ubicara la empresa
- Necesidades de maquinaria, equipamiento, equipo, suministros
- Estrategia de compras y almacenaje
- Elección de proveedores³⁹.

“El plan de operaciones, tiene como fin establecer”⁴⁰:

1. Los *“objetivos de producción”* en función al plan de marketing.
2. Los *“procesos de producción”* en función a los atributos del producto o servicio.
3. Los *“estándares de producción”* que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
4. El *“presupuesto de inversión”* para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

³⁹ http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1121284913140_2078301270_1638/anexo%201_coment3.pdf

⁴⁰ Karen Weinberger Villarán, Plan de Negocios, NathanAssociatesInc, 2009, p 76

Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:

- El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
- La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
- La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
- Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
- Las normas, procesos y actividades de producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares. Es importante resaltar que algunos mercados externos exigen ciertas normas como requisitos de ingreso al mercado. Las MYPES exportadoras deben estar atentas a estas restricciones o barreras de ingreso.

La ubicación y disposición de las • instalaciones y los procesos, para un flujo productivo ordenado y eficiente. El orden, es la esencia de una producción eficiente. Cuando las empresas comienzan a crecer, tienden a ser muy flexibles y por lo tanto sus procesos y flujos se vuelven muy desordenados. Es responsabilidad del empresario mantener el orden, dentro de una flexibilidad que le permita satisfacer los requerimientos de sus clientes.

- Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos, porque si no los tenemos en las cantidades y funcionalidad adecuadas, el proceso productivo tendrá problemas para el cumplimiento de los objetivos de plazos y calidad.
- La estimación de la capacidad y el tamaño de la producción es importante para cumplir con las metas empresariales, cuyo logro permite la satisfacción de los clientes.

- La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas.
- El control de inventarios, de insumos o materia prima, de productos semi terminados y de productos terminados, para lograr un abastecimiento adecuado tanto interna como externamente.
- El transporte de insumos y productos, necesidades de transporte y costos versus rentabilidad.

1.8.4.1 Objetivos de operaciones⁴¹

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

Los objetivos de operaciones generalmente están en función a:

- La cuota o meta de producción, que tiene como base la proyección de ventas y la capacidad productiva.
- El nivel de inventarios de seguridad: ¿Cada cuánto tiempo se repondrán inventarios? La falta de materia prima puede paralizar toda la empresa.
- Los estándares de productividad: Incrementar el número de unidades producidas en un tiempo determinado.
- El nivel de satisfacción del cliente: Tiempo que se demora un vendedor en atender a un cliente.
- Los estándares de calidad por ejemplo, no aceptar más de: 0,5% de productos con defectos.
- Los tiempos de entrega de productos terminados: Por ejemplo, entre un 80% y un 85% de los clientes serán atendidos antes de 10 minutos desde su llegada.
- La reducción de residuos: Por ejemplo porcentaje de merma no mayor a 2%.

⁴¹KAREN WEINBERGER VILLARÁN, Plan de Negocios, NathanAssociatesInc, 2009, p 77

Grafico 9; Proceso de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

1.8.5 Plan Económico Financiero

“El plan financiero debe estar detallado para todos los años. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonable: solo las principales deben estar razonadas en el Plan de Negocio.”⁴²

“Es la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de recursos cuando la empresa tenga necesidades de los mismos, busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de la empresa.”⁴³

El objetivo del plan financiero es el la planeación el crecimiento de, la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos tanto táctica, como estratégicamente, captar los recursos necesarios para la buena marcha de la empresa, asignar dichos recursos conforme a los planes y proyectos, promover el óptimo aprovechamiento de los recursos, disminuir al máximo la incertidumbre de la inversión.

La función financiera se ocupa de asignar recursos entre diferentes áreas funcionales mediante proyectos de inversión.

⁴² Buenos Campos, Eduardo. El sistema de información de la empresa./Mexico
www.monografias.com/trabajos

⁴³ Kawano M. Sergio. Plan de empresa Const. De residencial Universitario, 2011, pg.27

1.8.5.1 Análisis de Inversiones⁴⁴

En un sentido amplio inversión, es el flujo de dinero orientada a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos supuestamente rentables.

El análisis de inversiones emplea como concepto fundamental la tasa de interés, con el que obtenemos elementos para efectuar infinidad de análisis de tipo económico-financiero, principalmente para:

1. Establecer el exacto costo de la alternativa de financiación o verdadera rentabilidad de la inversión.
2. Organizar planes de financiamiento en negocios de venta a crédito o a plazos.
3. Elegir planes más adecuados para la liquidación de obligaciones, según los criterios de Liquidez y rentabilidad.
4. Determinar el costo de capital
5. Elegir las alternativas de inversión más apropiadas a corto y largo plazo.
6. Elegir entre alternativas de costos.

1.8.5.2 Definición de Proyectos de Inversión

Un proyecto de inversión (P.I.), es una serie de estrategias que se piensan poner en marcha, para dar eficiencia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener una retribución para la definición de un proyecto de inversión se toman en cuenta los siguientes aspectos

⁴⁴Guzman A. Cesar, matematicas financieras para la toma de decisiones, pg. 9

- Es un conjunto de planes detallados, que se presentan con el fin de aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de fondos en un plazo razonable.
- Es un plan al que se le asigna un determinado monto de capital
- Es la unidad básica de planeación que se conforma por una serie de actividades entrelazadas, que se suceden y complementan en la toma de decisiones referente a la inversión de la empresa

1.8.5.3 Análisis de Rentabilidad Económico y Financiero⁴⁵

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de los objetivos a que se enfrenta la empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad, e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial y el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986:19) la base del análisis Económico – Financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad – riesgo, que se presente desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia de endeudamiento, a su vencimiento
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma

Valor Actual Neto (VAN), el VAN, es un indicador mide la rentabilidad del proyecto en términos monetarios deducida la inversión. Actualiza a una tasa de descuento i los flujos futuros.

Tasa Interna de Retorno (TIR), la TIR, es otro indicador que mida la rentabilidad como un porcentaje, calculado sobre los saldos no recuperados en cada periodo.

⁴⁵ SANCHES PEDRO, Analisis de la Rentabilidad de la empresa, 2002 p 2

Muestra el porcentaje de rentabilidad promedio por, periodo, definida como aquella tasa que hace el VAN igual a cero.

Relación Costo/Beneficio, el análisis de la relación Costo/Beneficio, debemos tener en cuenta tanto los beneficios como las desventajas de aceptar o no el proyecto de inversión.

1.8.5.4 Balance General⁴⁶

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Del mismo modo, cuando se producen resultados negativos (pérdidas), harán disminuir el Patrimonio Neto. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto = Activo - Pasivo

Que dicho de manera sencilla es:

Lo que se es = Lo que se tiene - Lo que se debe

⁴⁶[Htp://ual.dyndns.org/biblioteca/contabilidad/pdf/unidad_05.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/contabilidad/pdf/unidad_05.pdf)

Cuentas Anuales, El balance de situación forma parte de la cuentas anuales (estados financieros) que deben elaborar todas las sociedades cada ejercicio contable (habitualmente tiene una duración anual). Otros componentes de las cuentas anuales son:

- Estado de resultados Integral (también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias o cuenta de pérdidas y ganancias)
- Estado de evolución de patrimonio neto (también denominado Estado de Cambios en el Patrimonio Neto)
- Estado de flujos de efectivo
- La memoria

Orden del Balance General, Las partidas de balance son agrupadas y ordenadas de acuerdo a criterios fijados que faciliten su interpretación y homologación. En el activo normalmente se ordenan los elementos en función de su liquidez, es decir en función de la facilidad que tiene un bien para convertirse en dinero, el dinero depositado en la caja es el más líquido que hay.

El patrimonio neto y pasivo se suelen ordenar en función de su exigibilidad; un elemento será más exigible cuanto menor sea el plazo en que vence. El capital es el elemento menos exigible, mientras que las deudas con proveedores suelen ser exigible a muy corto plazo. De acuerdo con este criterio, en España, se ordenan de menor a mayor exigibilidad, se colocan en primer lugar el patrimonio neto, después el pasivo no corriente y por último el pasivo corriente.

1.8.5.5 Estado de Resultados

En contabilidad, el estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable

para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar, los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

1.8.6 Recursos Humanos⁴⁷

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos

⁴⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos

humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

1.8.7 Planificación de Personal

Podemos considerar la planificación de personal como un conjunto de medidas que basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y provisiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación de personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar con eficacia los recursos humanos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio

1.8.7.1 Reclutamiento y Selección de Personal

1.8.7.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento en primera instancia debe sugerir una vacante, se debe determinar el tiempo que se requiere en el puesto y la forma de contrato, finalmente se da a conocer mediante una publicación por uno o varios medios de comunicación la vacante de ese puesto para convocar personas con las características necesarias para la vacante.

1.8.7.1.2 Selección de Personal

En el proceso de selección de personal, se decidirá si se incorporara o no a los candidatos convocados en la búsqueda previamente realizada, para concretar este proceso se debe:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
- Evaluar las competencias y cualificación profesional de los/las candidatos/as que pasaron la etapa anterior mediante evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas
- En función al puntaje decidir a quién se le ofrecerá el puesto de trabajo

Pero no solamente se recluta y selecciona al personal que sea el más adecuado para la empresa, sino que también surge el desafío de mantener o retener a ese personal adecuado en la misma empresa, de tal forma que este personal tenga compromiso con el negocio.

1.8.7.1.3 Política Salarial

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

1. Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa.

Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

2. Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
3. Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
4. Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

1.8.8 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”⁴⁸.

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr los objetivos propuestos. La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

⁴⁸Gabriela Hutt y M. BelenMarmioli, Estructura Organizacional, Pg.1

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Es importante realizar un análisis del contexto sociocultural, socioeconómico, legal político y tecnológico, para tener claro el entorno y de qué manera estos contextos podrían afectar o no al presente trabajo de investigación.

2.1.1 Contexto Sociocultural

Como ya se mencionó inicialmente, la ciudad de Sucre se caracteriza por tener una población alta de universitarios y estudiantes de colegio, siendo así una ciudad joven, ya que el porcentaje más alto según el INE 2012 del total de la población en Sucre está entre los 10 a 24 años en un 34.4 %, la cultura expresada mediante la música el arte y el baile, han venido evolucionando en nuestra sociedad sin límite de edad, lo que se ve claramente reflejados en las entradas folklóricas y universitarias, festivales de música y danza, baile moderno, en todos los sectores de la sociedad.

2.1.2 Contexto Socioeconómico⁴⁹

En los últimos años, el crecimiento económico en la ciudad de Sucre ha sido significativo, según los datos del último censo, el porcentaje en la ciudad de Sucre de pobreza registra el 26.9 %, pero también en una conferencia de prensa el “*el PIB en Bolivia el año 2014 creció en un 5.14 % respecto al 2013*”, tasa que permite un incremento económico, e impulsa a los diferentes sectores productivos, lo que se traduce en un mayor poder adquisitivo por parte de la ciudadanía.

“La tasa de variación anual del IPC en Bolivia en agosto de 2015 ha sido del 3,2%, 1 décima superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2015 es del 1,9%.”

⁴⁹ www.datosmacro.com/PIB/Bolivia

Hay que destacar la subida del 0,5% de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 2,5%, que contrasta con el descenso de los precios de Transporte del -0,5% , y una variación interanual del 2,3%”.

2.1.3 Contexto Legal Y Político

La ley Abelino Siñani “Elizardo Pérez”, ley N° 070, del 20 de diciembre de 2010, en la SECCIÓN III, Formación Artística, artículo N°48 donde tiene por objetivos:

1. Formar profesionales con capacidades, competencias y destrezas artísticas y creativas.
2. Recuperar, desarrollar, recrear y difundir las expresiones culturales de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.
3. Fortalecer la diversidad cultural del Estado Plurinacional, en sus diferentes manifestaciones artísticas.

Además de que la estructura institucional de la Formación Artística establecidos en el artículo N° 49, 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.

Finalmente en el ambiente legal, los niveles de formación artística están resumidas en el artículo N° 50 de la misma sección como sigue:

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

La escuela de música Simeón Roncal de la ciudad de Sucre ya está en proceso de transición para cambiar su razón de ser a un Instituto de Fonación Artística. También se debe reconocer la apertura de la casa de la cultura para la inclusión de músicos y artistas de todo género, las nuevas políticas de la Dirección de Culturas, premiando a compositores, otorgando incentivos y realizando festivales, permite mayo aceptación de la sociedad misma a los artistas sucrenses, los congresos para elaboración de planes proyectos y programas, en coordinación con representantes del ámbito musical y artístico, es una ventaja para la apertura de más escuelas e institutos orientados a ofrecer este servicio.

2.1.4 Contexto Tecnológico

El avance de las tecnologías en la producción de instrumentos musicales, permite tener mayor alcance de los mismos en cuanto a costos y calidad, también los TIC'S (tecnologías de la Información y Comunicación), permite adquirir instrumentos de cualquier tipo y características, en cualquier parte del mundo, en el caso de Bolivia ya existen tiendas especializadas en marcas para el pedido de instrumentos en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, en las dos primeras de la marca Fender, Gibson por ejemplo, en Santa Cruz Marshall y otros.

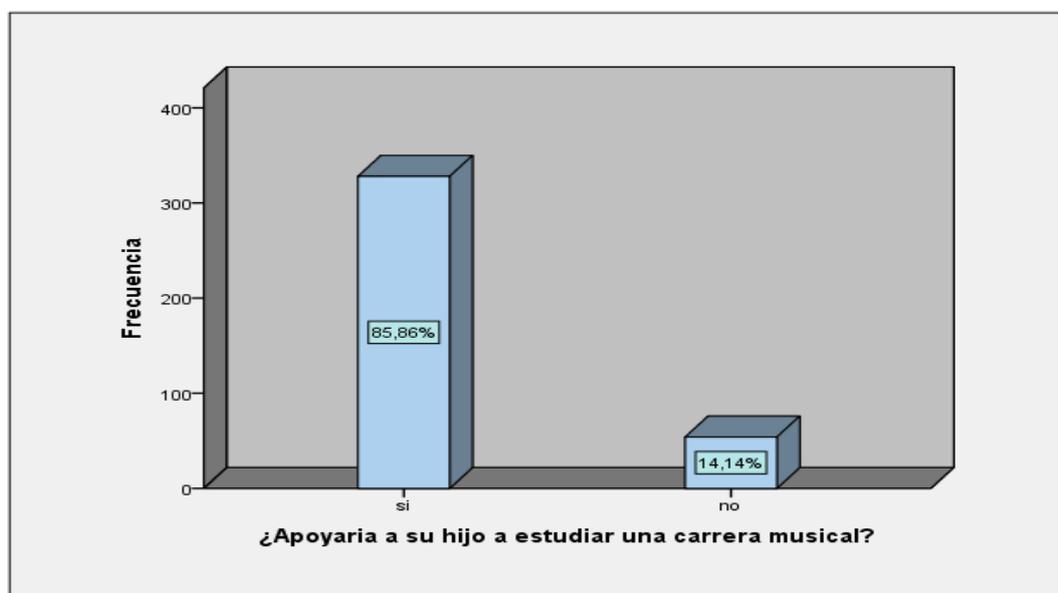
También es importante mencionar lo que expertos están manejando en materia de informática, como es la informática musical, que todavía no está en nuestro medio y es poco conocido, pero poco a poco estas tecnologías están llegando a la sociedad.

2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para realizar el análisis de datos, se tomara en cuenta la herramienta metodológica *Encuesta para Padres de Familia*, donde se puede observar a continuación.

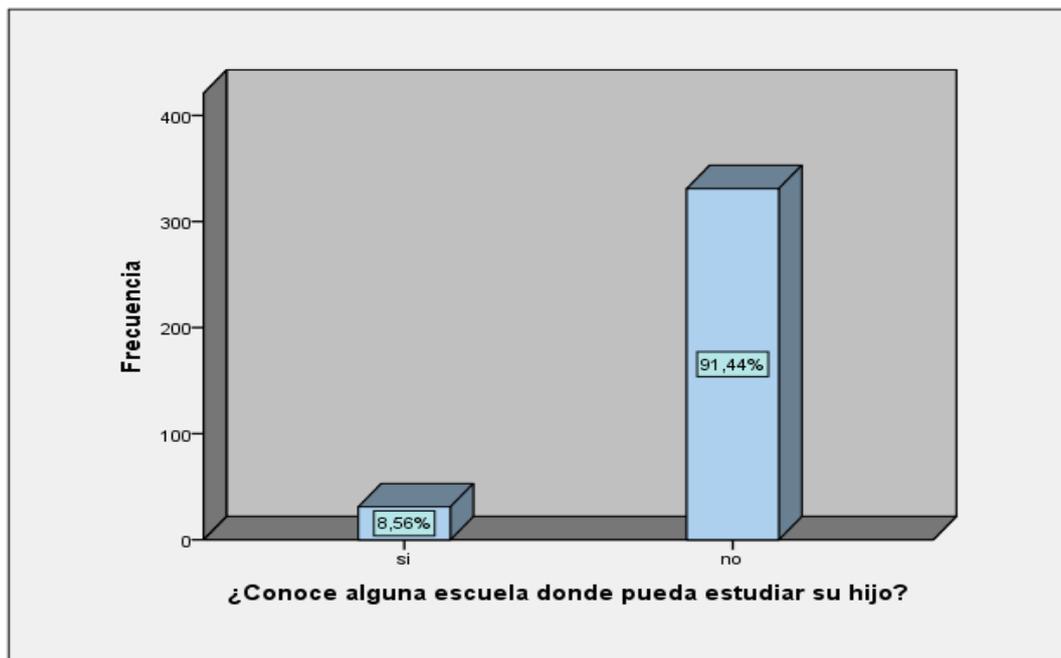
2.2.1 Encuesta Para Padres De Familia

Grafico 10: Interés de los padres de apoyar a sus hijos en estudiar música



Fuente: Elaboración propia 2016

El 85.9 del total de la población, indica que si estaría dispuesto a apoyar a su hijo si quisiera estudiar una carrera musical, porcentaje muy significativo en cuanto a la aceptación de los padres de familia puesto que además todas las personas respondieron esta pregunta.

Grafico 10: Percepción sobre las escuelas en la ciudad de Sucre

Fuente: Elaboración propia 2016

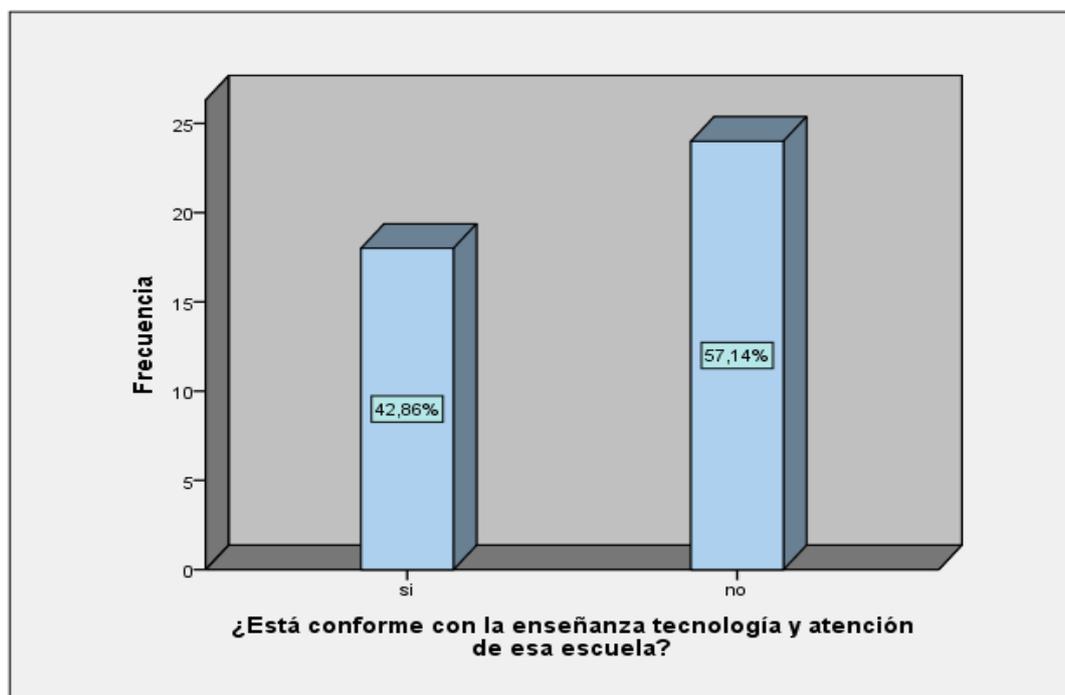
Como se puede apreciar en el gráfico, el 91,44 % no conoce alguna escuela donde pueda estudiar su hijo, valor que tiene asidero ya que un porcentaje significativo si apoyaría a su hijo en estudiar una carrera musical, pero también solo se tienen 20 personas que no respondieron esta pregunta. De esta manera se considera como una oportunidad presentar una escuela a nivel profesional poniendo a conocimiento de los padres de familia.

Cuadro 14: ¿Está conforme con la enseñanza tecnología y atención de esa escuela?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	18	4,7	42,9	42,9
	No	24	6,3	57,1	100,0
	Total	42	11,0	100,0	
Perdidos	Sistema	340	89,0		
Total		382	100,0		

Fuente: Elaboración propia 2016

Grafico 11: Conformidad sobre aspectos fundamentales de las escuelas en Sucre



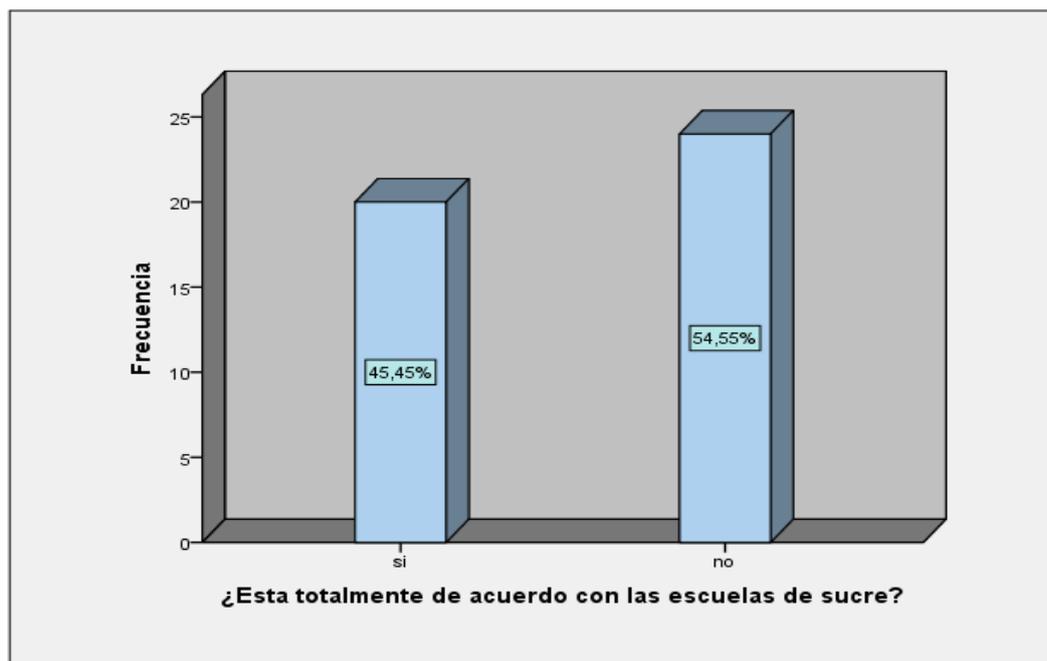
Fuente: Elaboración propia 2016

Con base en la respuesta anterior, donde un porcentaje máximo no conoce alguna escuela de música, se denota que del total de la población en estudio, solo respondieron 42 personas donde el 57,1 del porcentaje valido no está conforme con la enseñanza tecnología y atención de esas escuelas.

Cuadro15: ¿Está totalmente de acuerdo con las escuelas de Sucre?

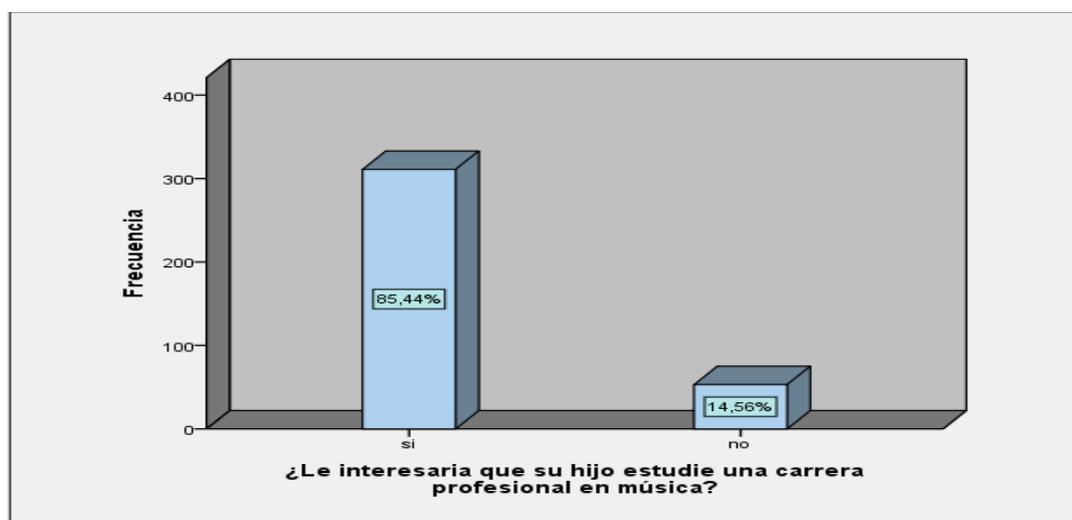
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	20	5,2	45,5	45,5
	No	24	6,3	54,5	100,0
	Total	44	11,5	100,0	
Perdidos	Sistema	338	88,5		
Total		382	100,0		

Fuente: Elaboración propia 2016

Gráfico 12: Es suficiente las escuelas de música de Sucre

Fuente: Elaboración propia 2016

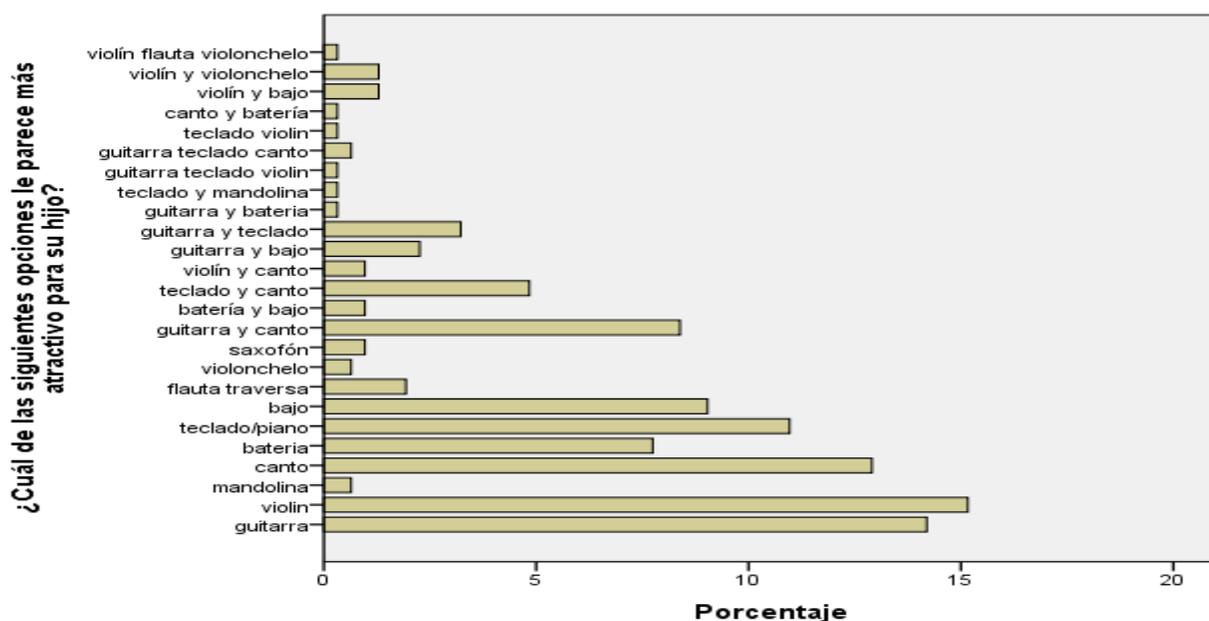
Del total de los padres de familia que respondieron, un 54.55 del porcentaje valido no está totalmente de acuerdo con las escuelas que existen en la ciudad de sucre algunas de las razones más relevantes del porque no están de acuerdo es porque son pocas escuelas con reconocimiento las que existen, no hay mayores opciones para estudiar muisca.

Gráfico 13: Interés de los padres de profesionalización en música

Fuente: Elaboración propia 2016

Como se aprecia en el gráfico y en el cuadro, del total de la población en estudio el 85.4% indica que si está interesado en que su hijo estudie una carrera a nivel profesional musical, porcentaje que tiene asidero para efectivizar la implementación del presente trabajo porque además solo 18 sujetos del total de población en estudio, no respondió.

Gráfico 14: Preferencia por instrumento



Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 16: Resumen de Preferencia por Instrumento

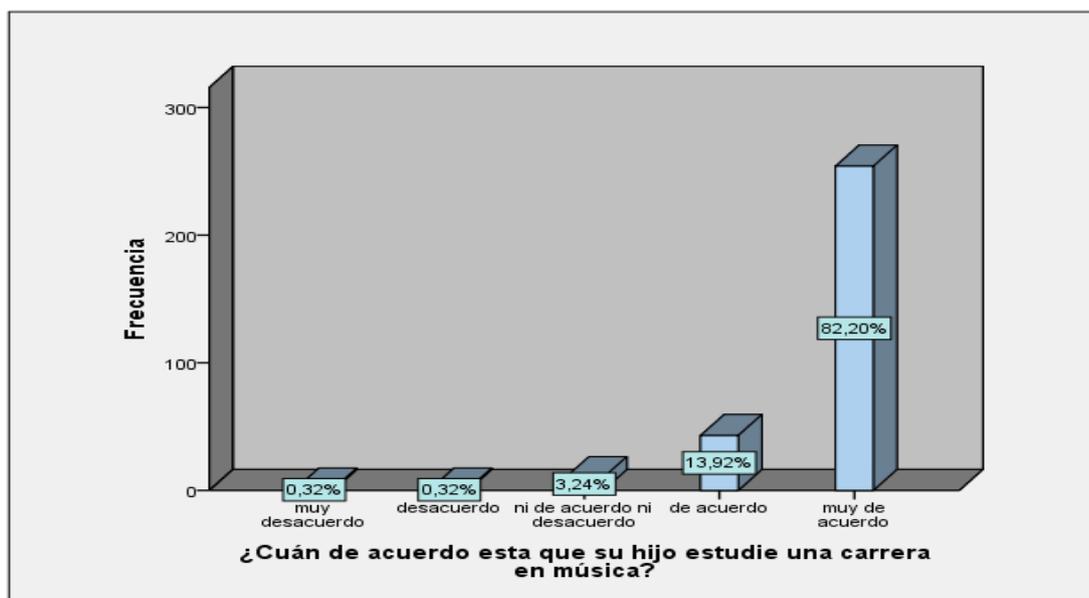
Instrumento	Frecuencia Validos 310
Guitarra	91
Violín	61
Mandolina	3
Canto	87
Batería	28
Teclado/ Piano	64
Bajo	42
Flauta	7
Violonchelo	7
Saxofón	3

Fuente: Elaboración propia 2016

Para poder elaborar la propuesta esta pregunta es muy importante, porque a través de ella podemos proponer las carreras que se ofertaran. Los mayores porcentajes del total de la muestra poblacional indica que quiere que su hijo estudie violín, teclado, guitarra y canto, siendo solo un instrumento sin embargo los que eligieron más de una opción para estudiar, el porcentaje más alto es de guitarra y canto seguido por teclado y canto y también guitarra y teclado.

También se debe tomar en cuenta que del total de la población en estudio, existen 44 personas que no respondieron que representa un 18.8 %, lo que significa que el restante eligió una o más opciones de las alternativas presentadas siendo este significativo para la implementación de carreras del presente estudio, mostrando que solo 3 de 310 que respondieron prefieren mandolina y 3 saxofón.

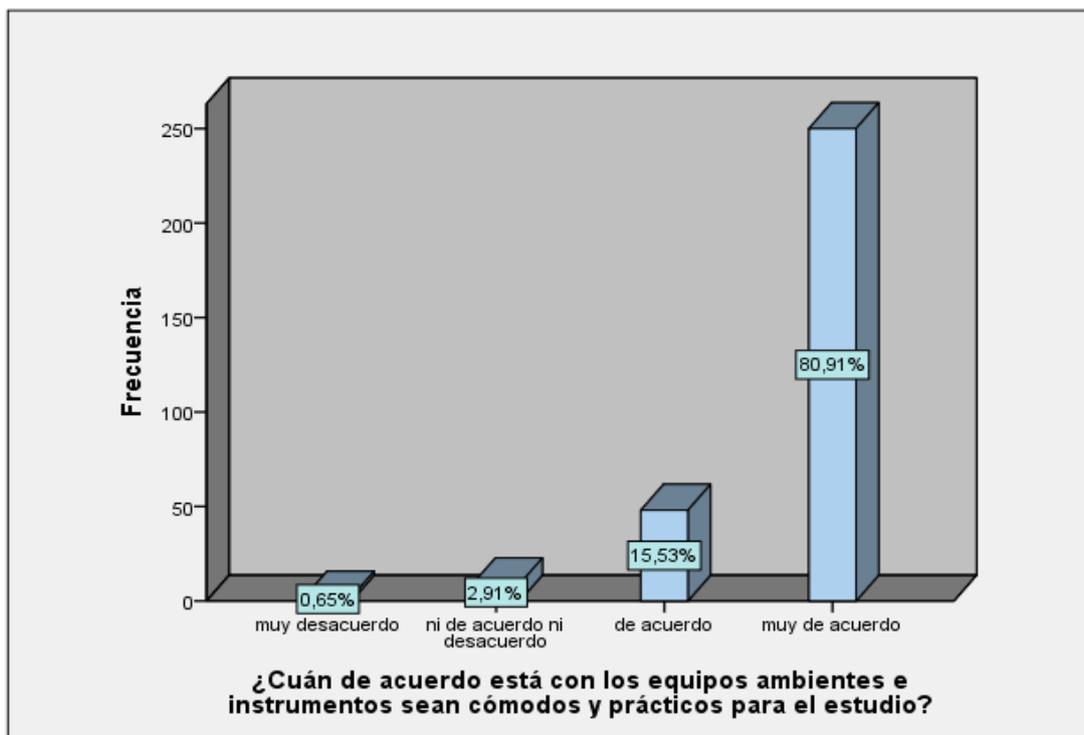
Gráfico 15: Los padres están de acuerdo con una carrera musical para sus hijos



Fuente: Elaboración propia 2016

Según los resultados obtenidos, el 82.20 % válido, está muy de acuerdo en que su hijo estudie una carrera musical, entendiendo que hay una buena aceptación para tomar en cuenta en el ámbito musical una forma de estudio profesional.

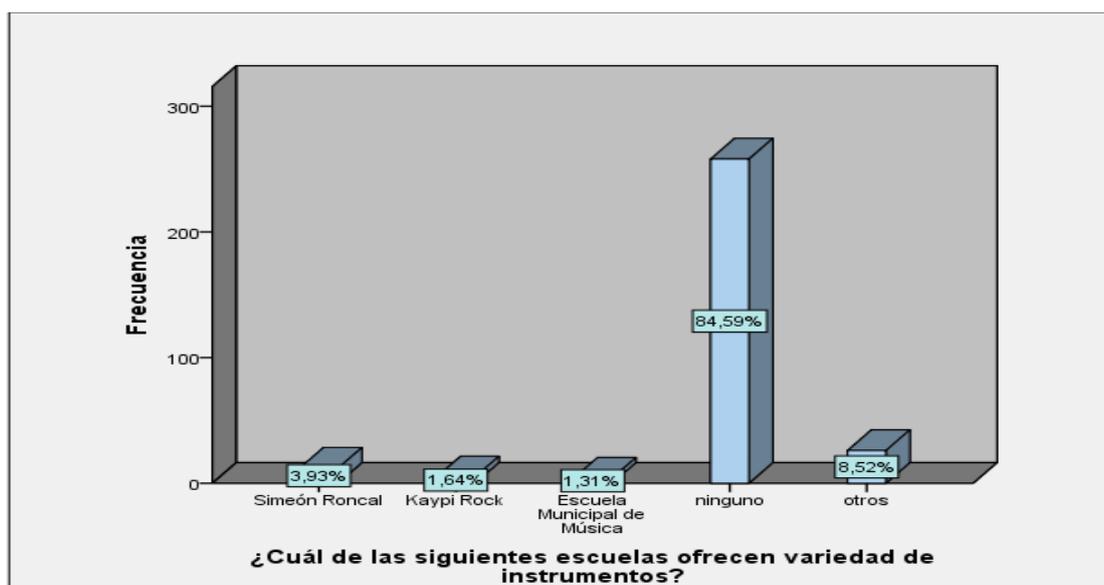
Grafico 16: Percepción sobre el entorno de sus hijos para el estudio de una carrera musical



Fuente: Elaboración propia 2016

Se denota que el 80.91 del porcentaje valido está muy de acuerdo en que los ambientes, equipos e instrumentos sean cómodos

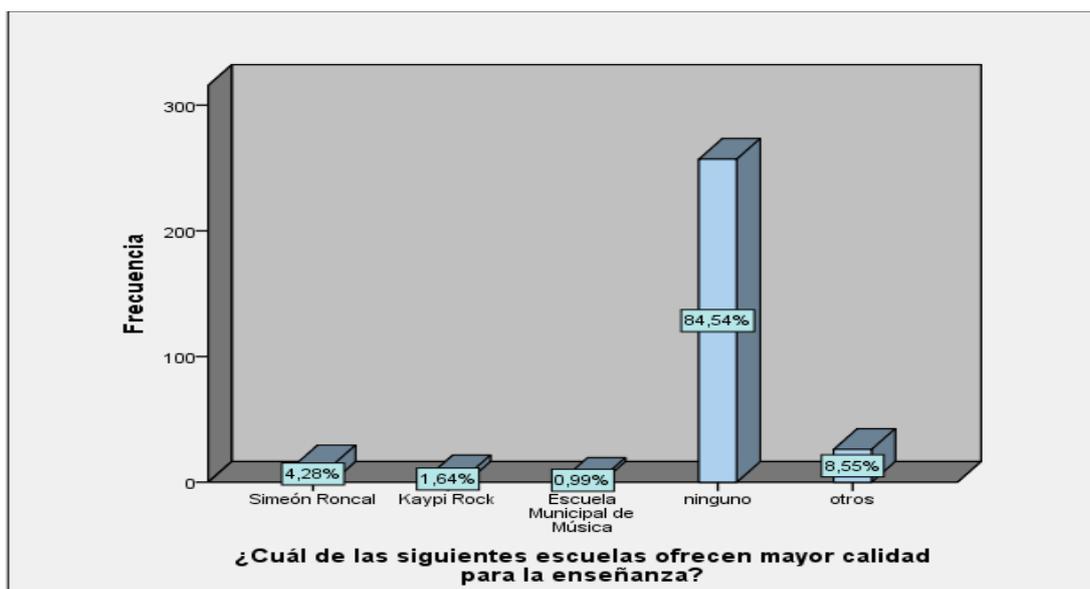
Grafico 17: Percepción sobre la variedad para el estudio de sus hijos



Fuente: Elaboración propia 2016

El 84.6 % de la población en estudio indica que ninguna de las escuelas planteadas en la encuesta ofrecen variedad de instrumentos para el estudio, sin embargo un 8.52 % indica que serían otros los que ofrecerían variedad de instrumentos, analizando las encuestas se denota a la escuela de música los masis y Adela Samudio, en alguna de ellas fueron mencionados en otros, porcentaje que no es significativo pero llama la atención para el análisis de los competidores.

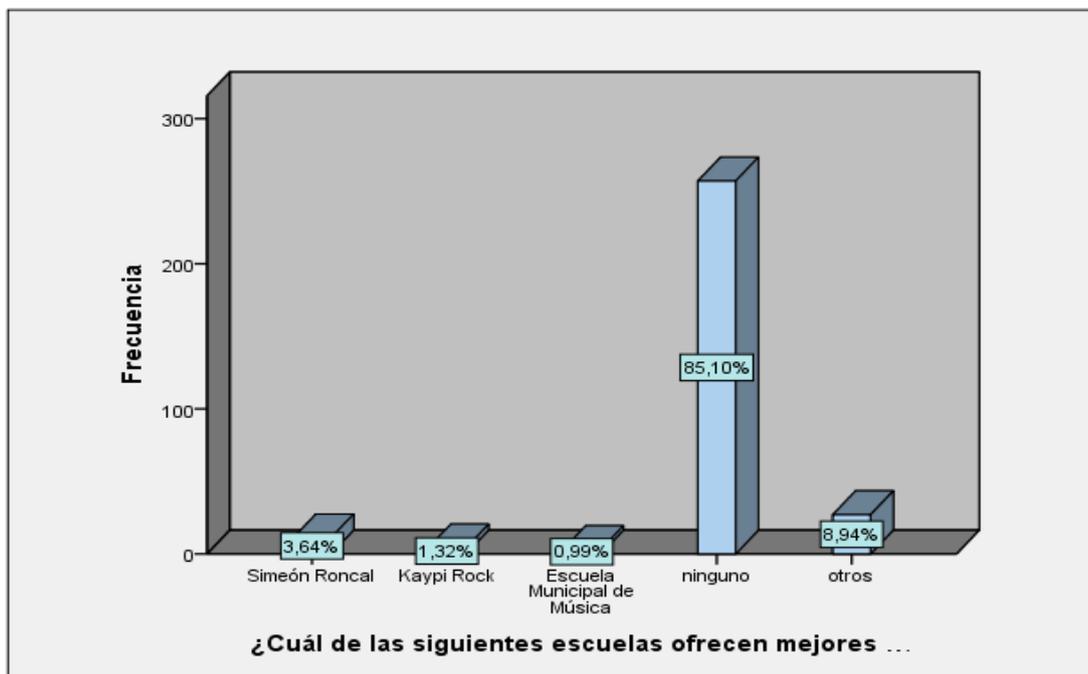
Grafico 18: Percepción de la calidad de algunas escuelas de música de Sucre



Fuente: Elaboración propia 2016

El 84.54 % también porcentaje más alto, indica que ninguna de las escuelas presentadas ofrecen calidad en la enseñanza, siguiendo la escuela Simeón Roncal. Factor que denota una oportunidad para brindar efectividad en el proceso pedagógico.

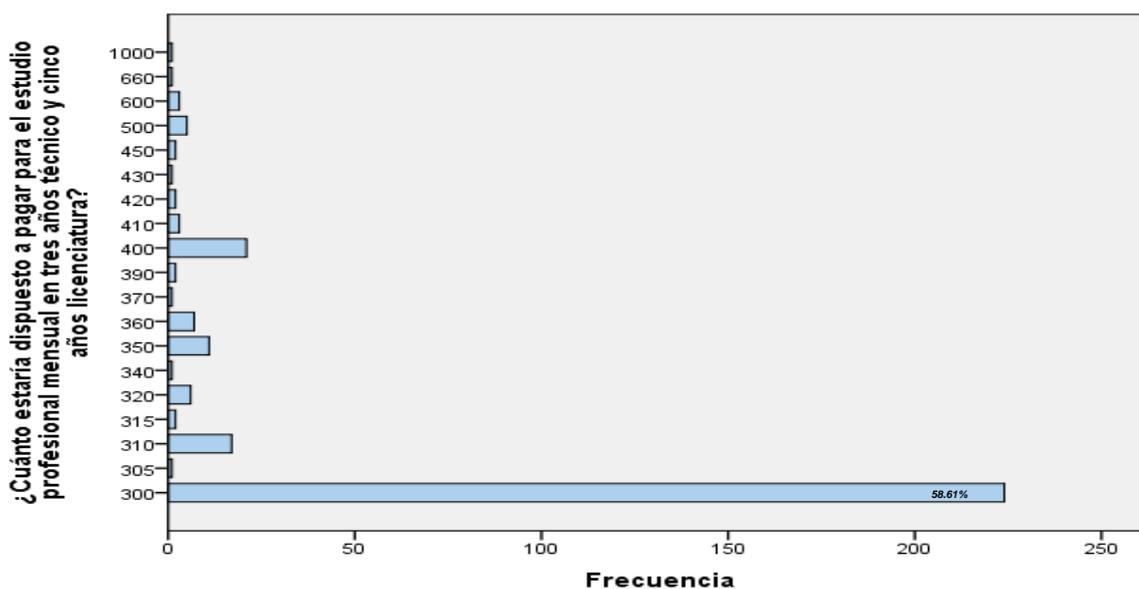
Grafico 19: Precepción de algunas escuelas de música en Sucre respecto al aprendizaje



Fuente: Elaboración propia 2016

El 85.10 % indica que ninguno ofrece mejores ambientes para el estudio y aprendizaje, porcentaje que tiene asidero puesto que los ambientes e instrumentos deben ser cómodos en todo el proceso de enseñanza.

Grafico 20: Disponibilidad de pago de los padres para el estudio a nivel profesional de una carrera musical



Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 17: Media Aritmética

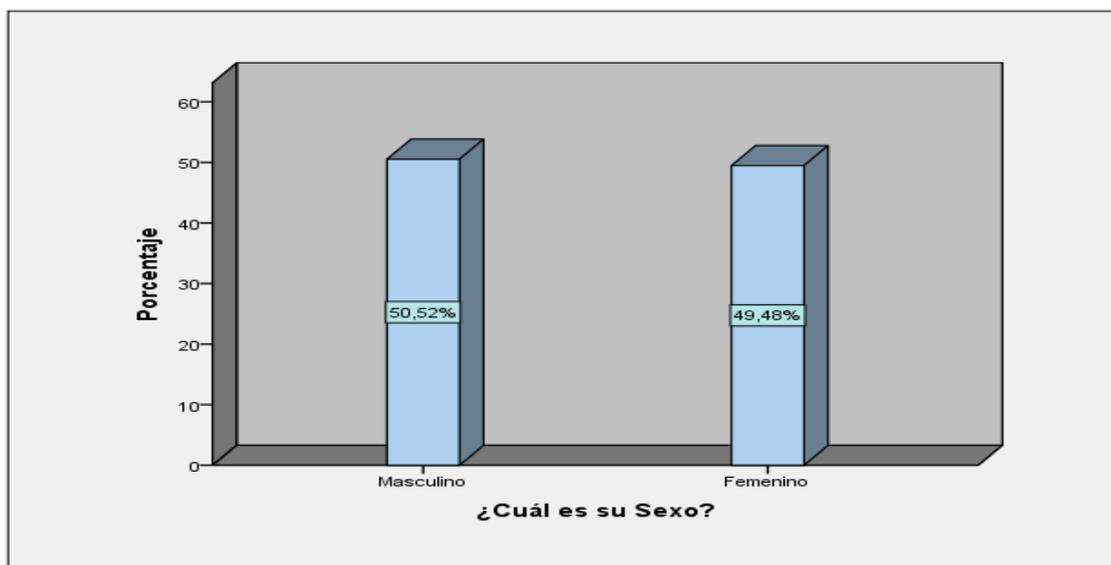
Detalle	Promedio en bolivianos
Media Aritmética	300

Fuente: Elaboración propia 2016

Como se puede apreciar en grafico el porcentaje más alto por el cual los padres de familia estarían dispuestos a pagar es de bs. 300 Mensuales representado en un 58.6 % tomando en cuenta las 71 encuestas no respondidas, pero sin embargo a continuación el siguiente cuadro nos muestra la media aritmética acercándose a los 300 bs. Mensuales.

2.2.2 Encuesta Final

Siguiendo con el análisis de datos, se tomara en cuenta la herramienta metodológica *Encuesta final*, donde se puede observar a continuación:

Grafico 21: Identificación por género

Fuente: Elaboración propia 2016

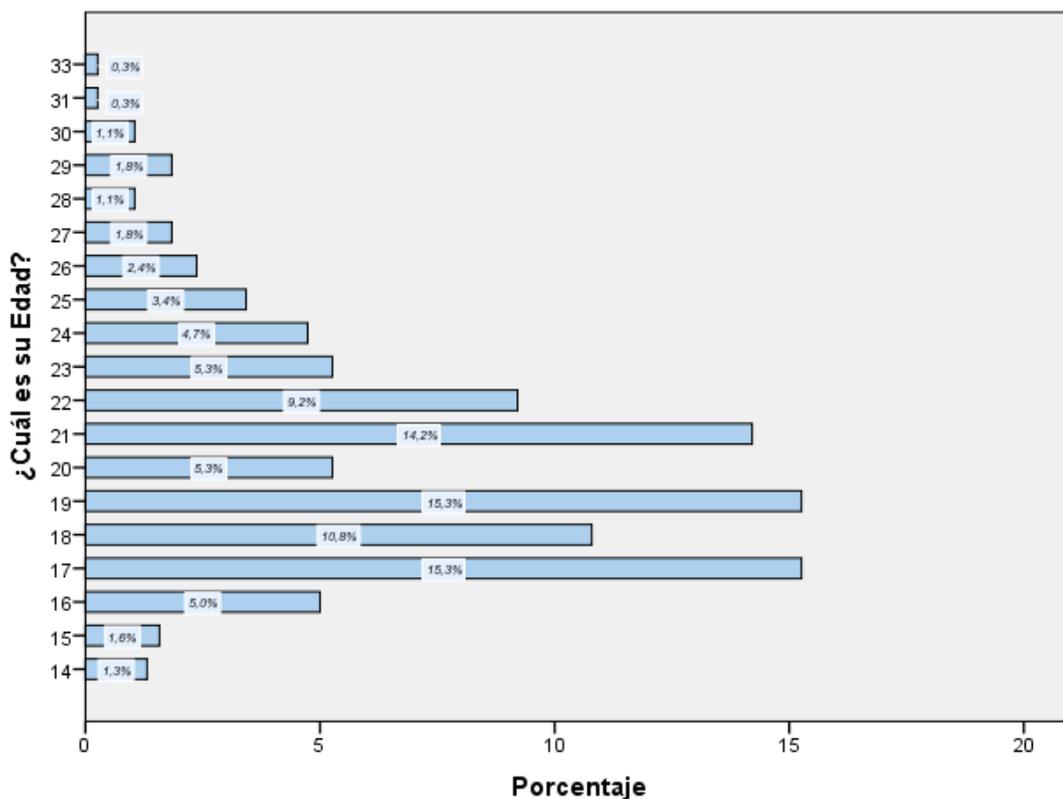
El 50.52 % pertenecen al género masculino y el 49, 48 % restante pertenece al género femenino.

Cuadro18: Media Aritmética

Detalle	Promedio de edad en años
Edad	20 años

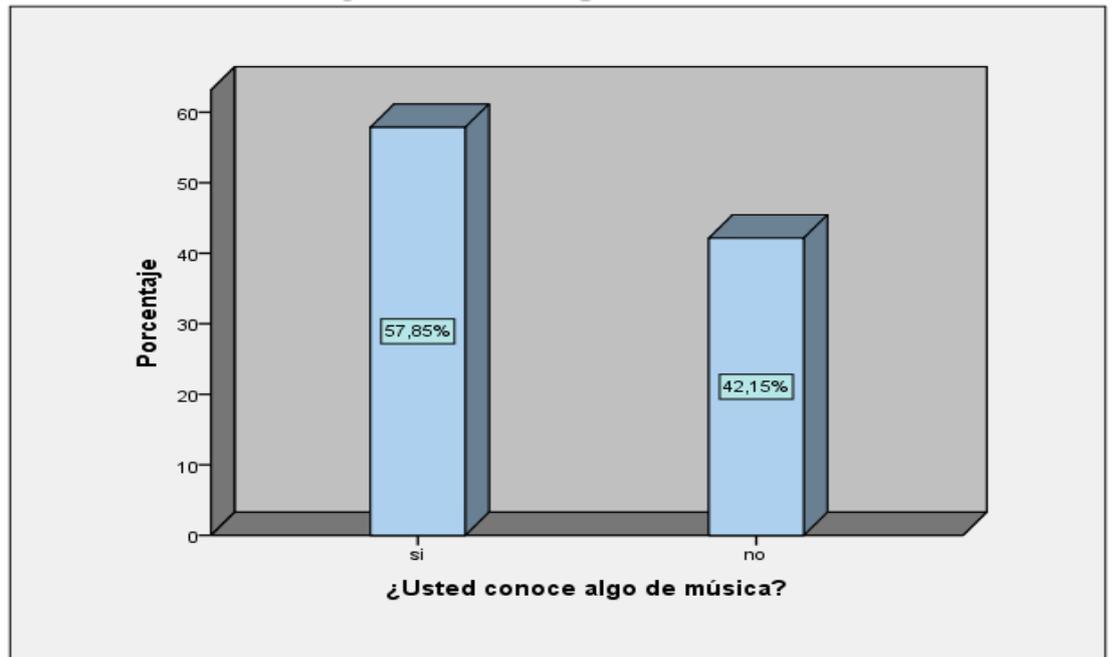
Fuente: Elaboración propia 2016

Gráfico 22: Determinación de edad aproximada de los encuestados



Fuente: Elaboración propia 2016

Se puede observar que la mayor concentración de datos oscila entre los 16 y 25 años, mostrando que los porcentajes más altos son los de 17 y 19 años con un 15.3% y 21 años con el 14.1 %, pero también la media aritmética da como resultado el valor de 20 años el cual se acerca mucho los porcentajes más altos expresados en el gráfico N° 23

Gráfico 23: Conocimiento musical

Fuente: Elaboración propia 2016

Se denota que la que un 57.85 % conoce algo de música de esta población en estudio, es significativo porque indica que hay conocimiento ya sea poco o mucho en cuanto al ámbito musical.

Gráfico 24: Percepción de escuelas de música en Sucre

Fuente: Elaboración propia 2016

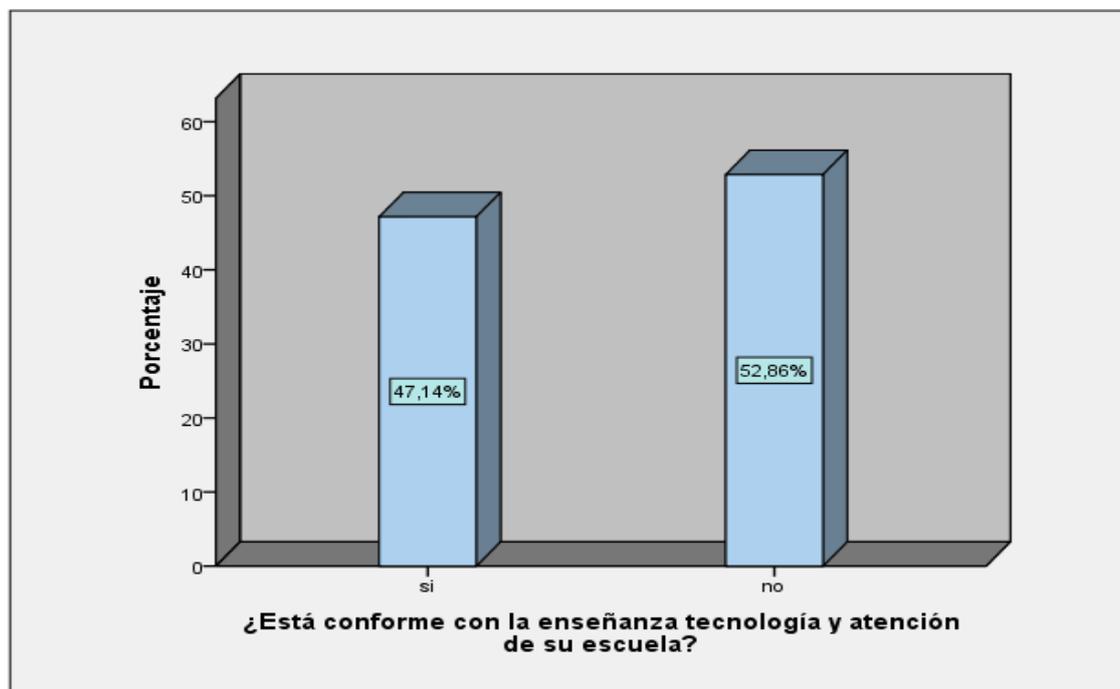
Evidentemente el mayor porcentaje no asiste a una escuela o instituto de música, sin embargo el 11,38 % si asiste a una escuela de música es importante por las respuestas que puedan verter sobre este trabajo de investigación

Cuadro19: ¿Está conforme con la enseñanza tecnologías y atención de su escuela?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	33	8,6	47,1	47,1
	No	37	9,7	52,9	100,0
	Total	70	18,3	100,0	
Perdidos	Sistema	312	81,7		
Total		382	100,0		

Fuente: Elaboración propia 2016

Gráfico 25: Conformidad en cuanto al entorno de sus escuelas



Fuente: Elaboración propia 2016

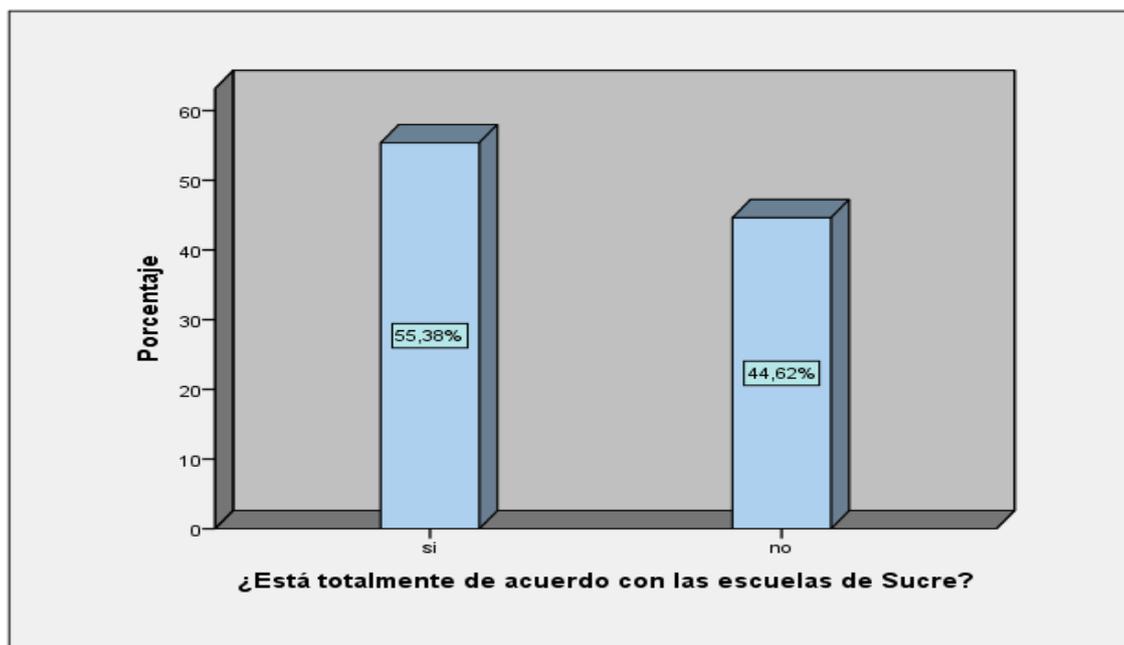
El 52.86 del porcentaje valido y 9.7 % no está conforme con la enseñanza tecnología y atención de sus escuelas, siendo que la mayoría de los encuestados no asiste a una escuela de los 70 encuestados que respondieron 37 dijeron que no están conformes, lo que nos indica que existe una falencia en estos aspectos dentro de la formación en el ámbito musical.

Cuadro 4: ¿Está totalmente de acuerdo con las escuelas de Sucre?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	36	9,4	55,4	55,4
	No	29	7,6	44,6	100,0
	Total	65	17,0	100,0	
Perdidos	Sistema	317	83,0		
Total		382	100,0		

Fuente: Elaboración propia 2016

Gráfico 26: Percepción de las escuelas ya existentes en Sucre

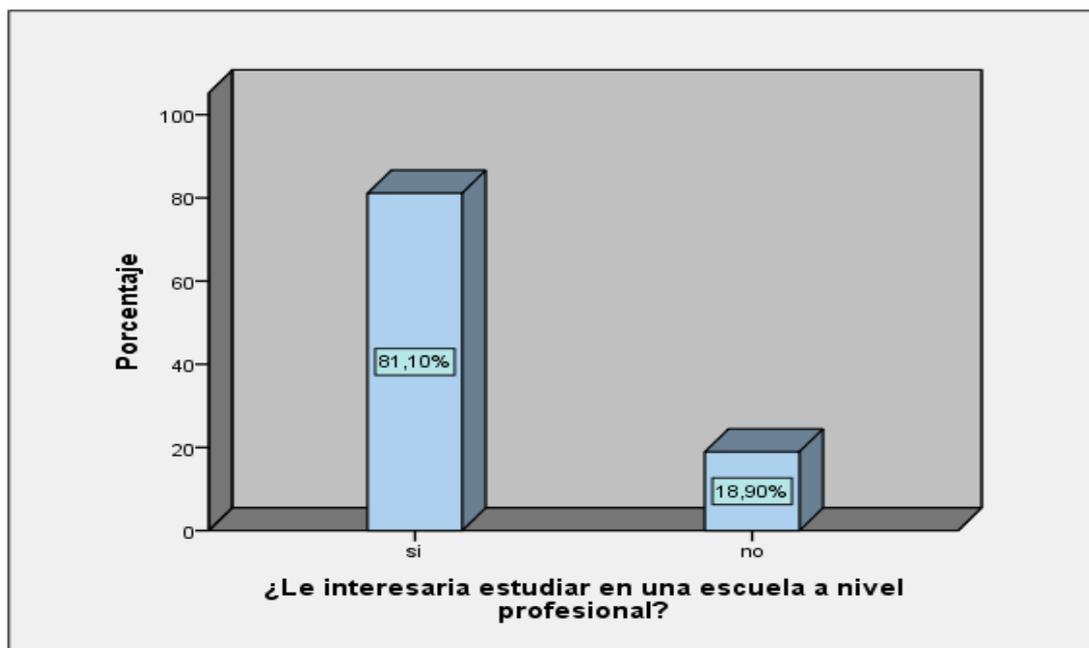


Fuente: Elaboración propia 2016

Se denota que existe un mayor porcentaje que indica que si están totalmente de acuerdo con las escuelas que existen en la ciudad de Sucre, es interesante que a pesar de que no estén conformes con varios aspectos de sus escuelas como los

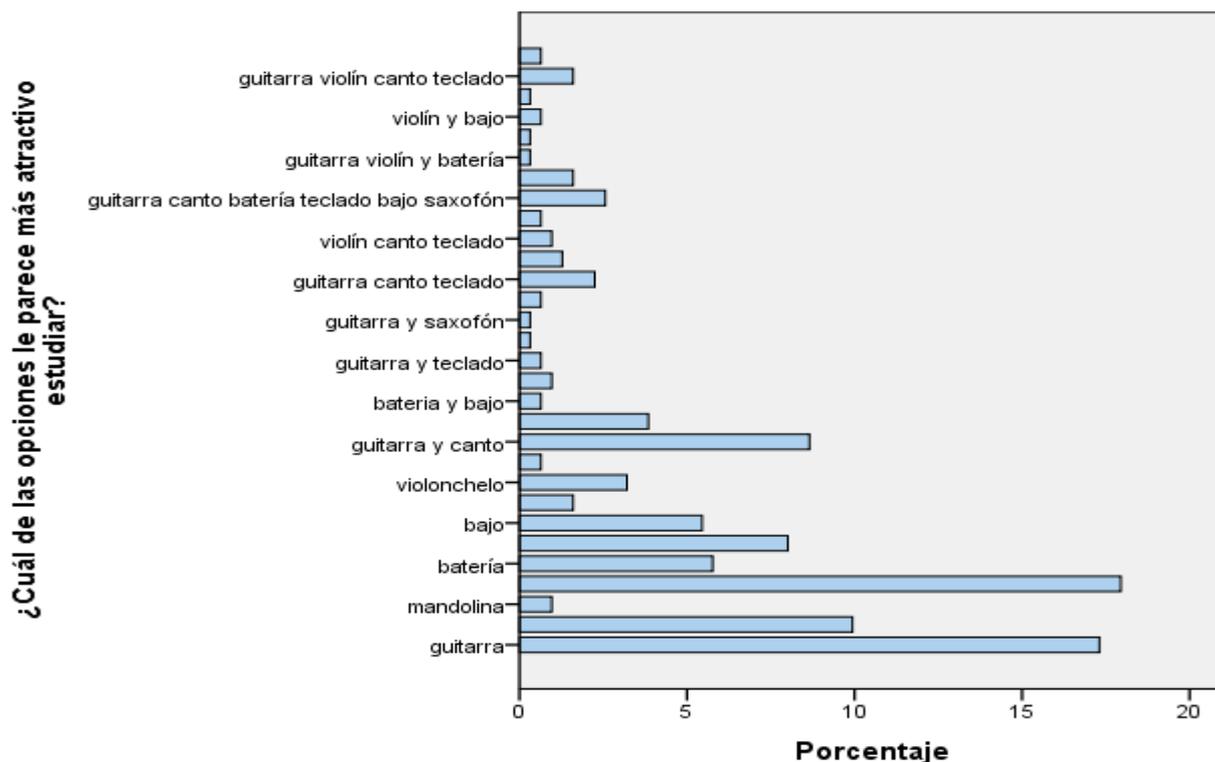
ambientes tecnologías y tecnologías, están de acuerdo con las escuelas de Sucre lo que significa cuanto más opciones para estudiar música existan en la ciudad más de acuerdo esta nuestra población en estudio. Y efectivamente al analizar porque están de acuerdo es que muchos respondieron por debería existir más opciones de estudios especializados en el ámbito musical.

Grafico 27: Interés de profesionalización en música



Fuente: Elaboración propia 2016

El 81.10 % del total de los sujetos en estudio, indican que si les interesaría estudiar en una escuela a nivel profesional, un porcentaje muy significativo para la implementación del presente trabajo.

Grafico 28: Preferencias en cuanto a instrumentos para el estudio

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro20: Resumen Frecuencia de Preferencia por Instrumento

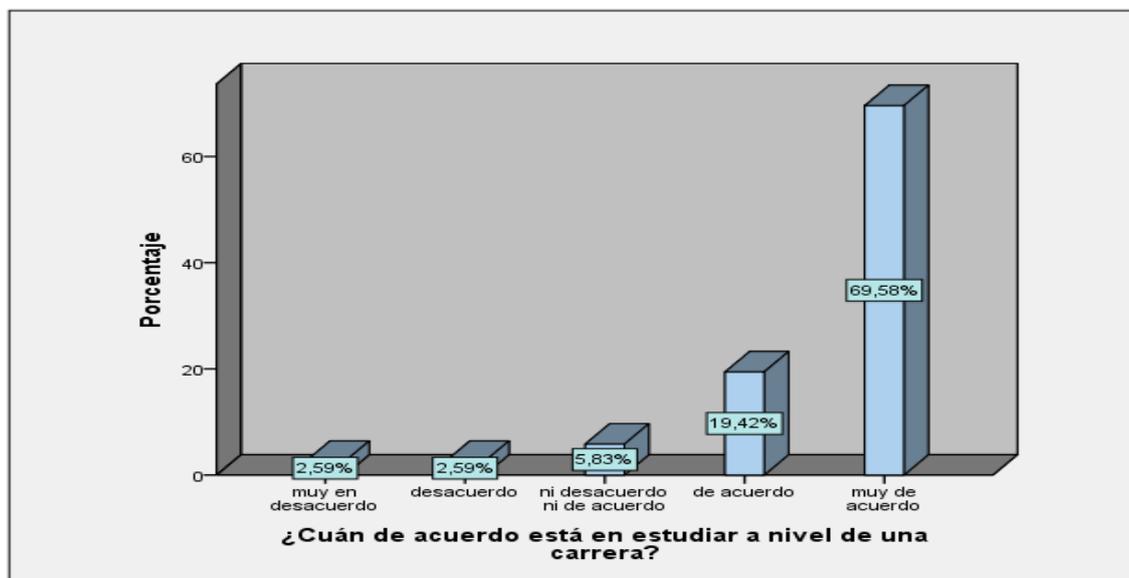
Instrumento	Frecuencia Validos 312
Guitarra	123
Violín	48
Mandolina	7
Canto	121
Batería	40
Teclado/ Piano	68
Bajo	35
Flauta	5
Violonchelo	10
Saxofón	12

Fuente: Elaboración propia 2016

Como se puede apreciar guitarra, canto y teclado tienen los porcentajes más altos en cuanto a tomar por opción en estudiar una sola carrera, en cuanto a más de una opción dentro de las alternativas para estudiar una carrera, están primeros guitarra

y canto, teclado y canto, al realizar un análisis en cuanto a las respuestas las respuestas que se dieron, de las 382 encuestas 70 no respondieron por ninguna alternativa el resto si marco una o más alternativas. Las alternativas que tuvieron menor frecuencia son flauta y mandolina, llegando tener mayor frecuencia los nitrómeros de guitarra canto y teclado, seguidos de batería violín y bajo.

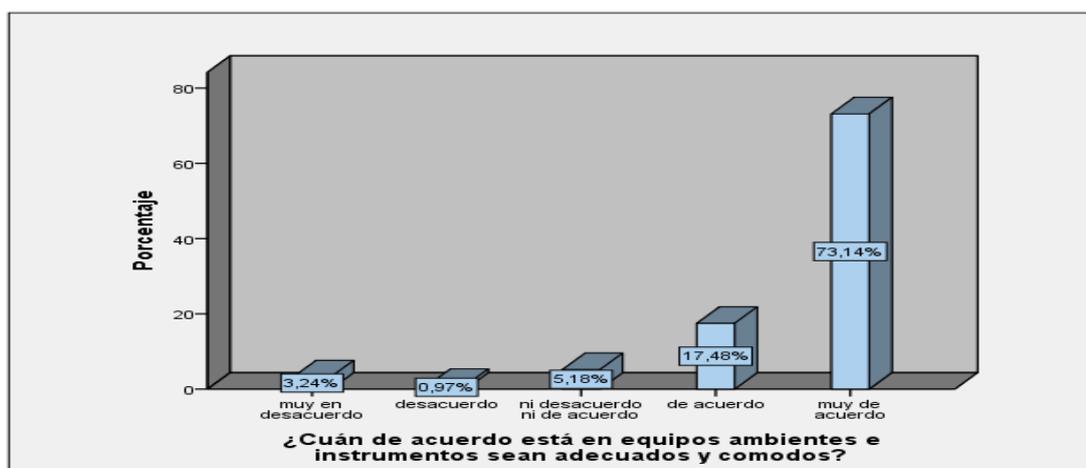
Grafico 29: Interés de estudio de carrera musical



Fuente: Elaboración propia 2016

Se denota que el 69.58 %, está de acuerdo en estudiar una carrera a nivel profesional, lo que significa que existe mucha probabilidad de que sea viable el presente trabajo de investigación.

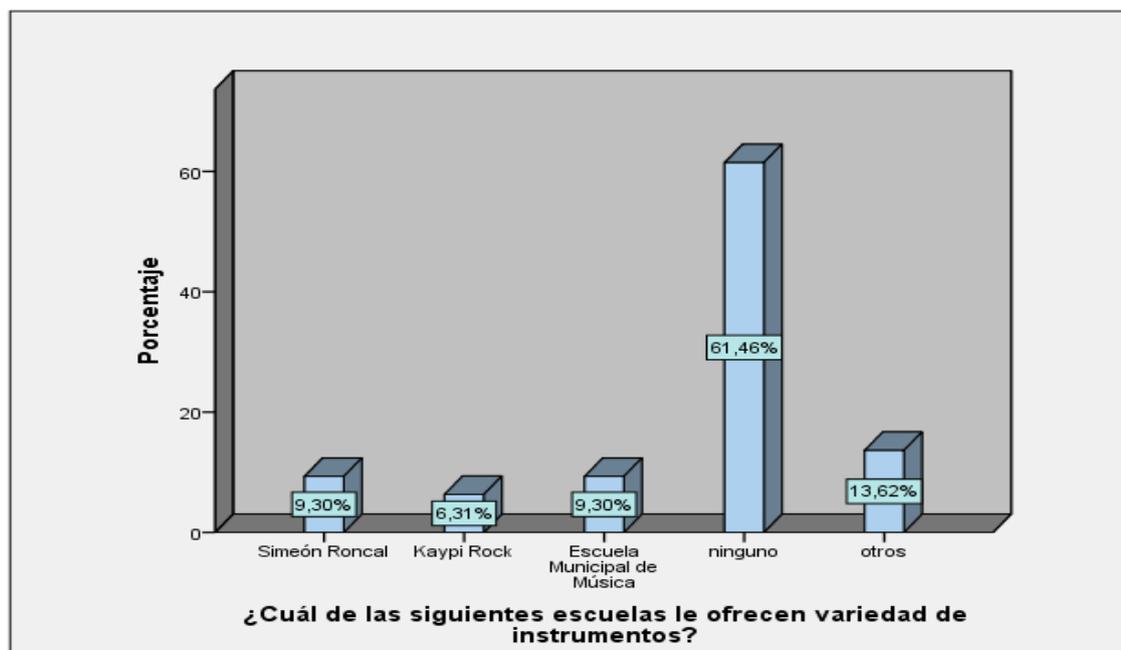
Grafico 30: Percepción en cuanto al entorno de estudio



Fuente: Elaboración propia 2016

Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados está muy de acuerdo en que los ambientes equipos e instrumentos sean adecuados para una buena formación a nivel de una carrera profesional, en un 73.14 %.

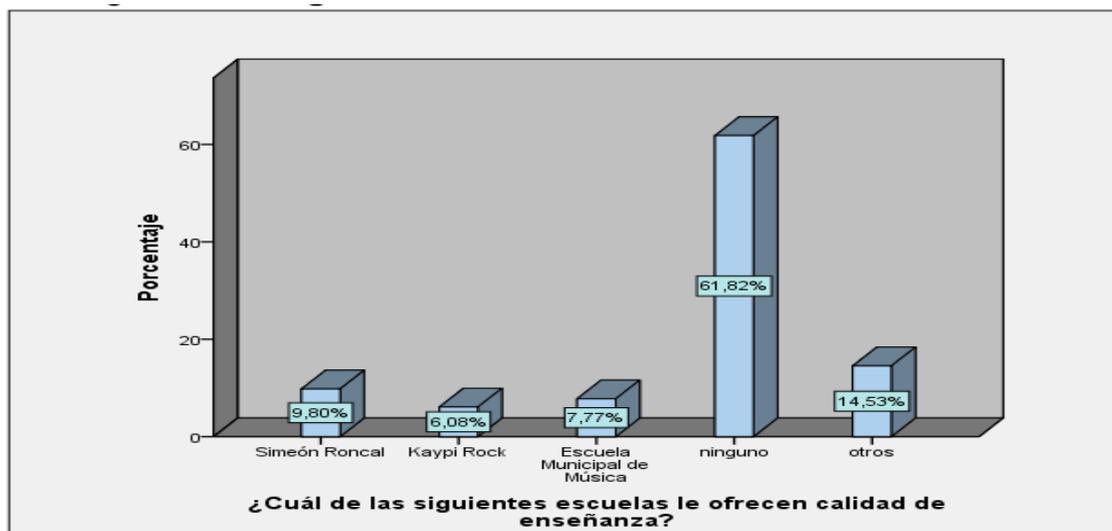
Grafico 31: Percepción variedad de instrumentos en algunas escuelas de Sucre



Fuente: Elaboración propia 2016

Se denota que el mayor porcentaje de los encuestados indica que ninguna de las alternativas ofrece variedad de instrumentos para el estudio, pero en menores porcentajes hay preferencia por las escuelas Simeón Roncal y Escuela Municipal de Sucre y aun en un porcentaje menor porcentaje el kaypi Rock , tomando en cuenta la asistencia de la población objetivo en escuelas de la ciudad de Sucre, estas preferencias llaman la atención para realizar un monitoreo de estas escuelas no solo en cuanto a la variedad de instrumentos que ofrecen para estudiar sino también en otros aspectos que se detallara más adelante.

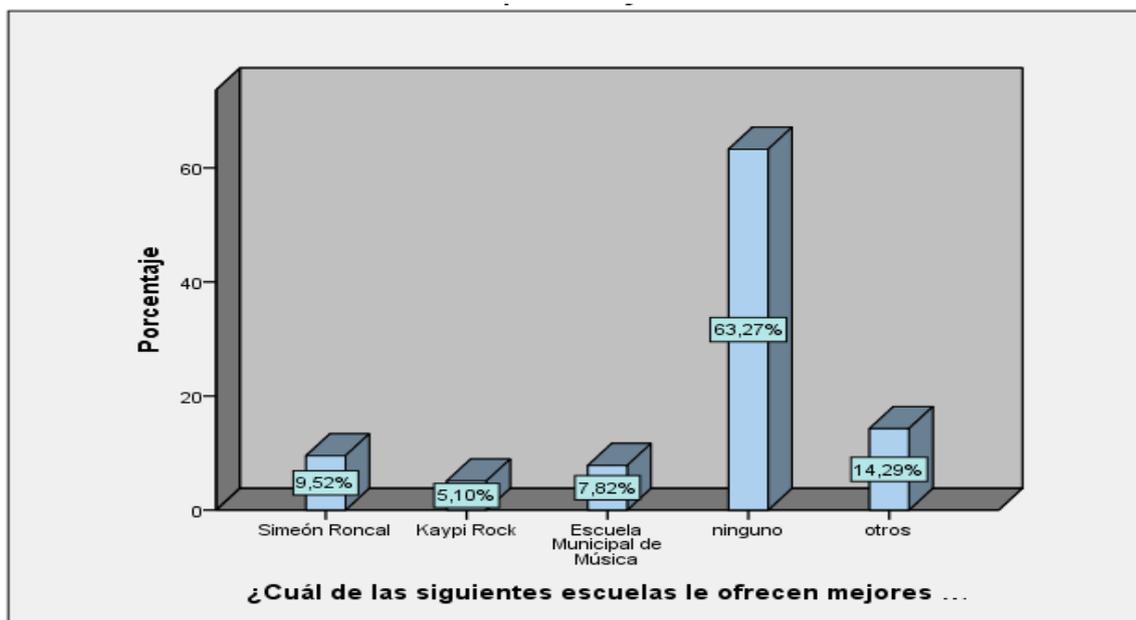
Grafico 32: Percepción de calidad de enseñanza de algunas escuelas de Sucre



Fuente: Elaboración propia 2016

El 61.82 % indica que ninguno ofrece calidad de enseñanza, para un estudio a nivel profesional, sin embargo también se debe realizar un análisis de las tres escuelas planteadas en cuanto a la enseñanza.

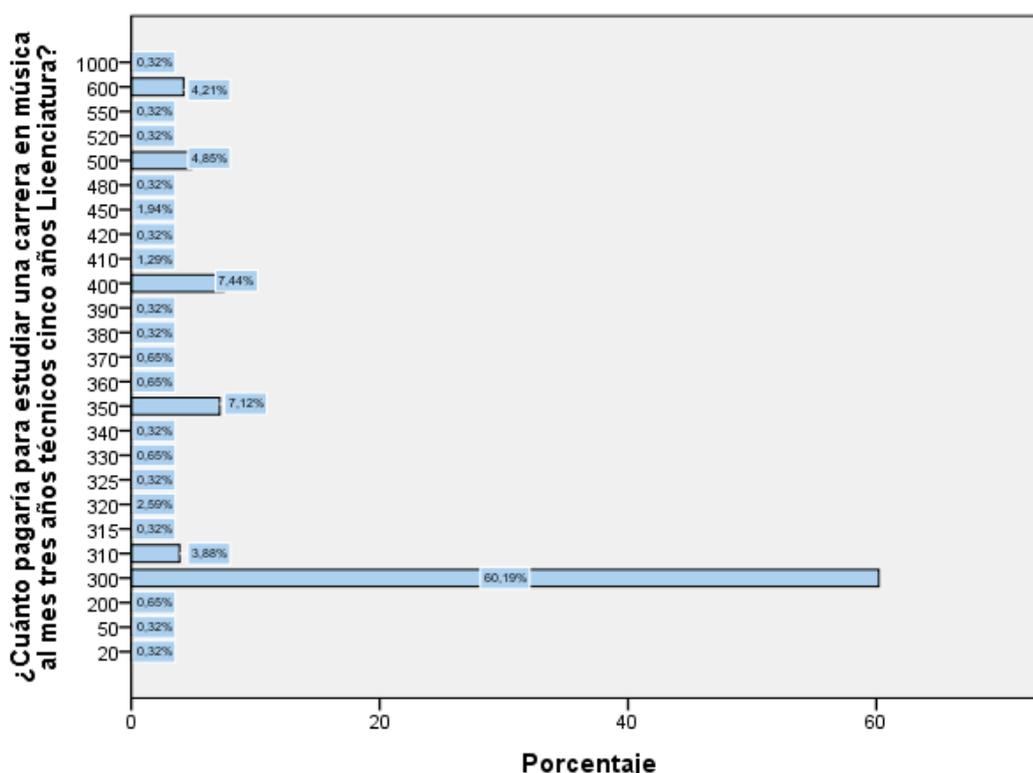
Grafico 33: Percepción de ambientes de algunas escuelas para el aprendizaje



Fuente: Elaboración propia 2016

El 63.27% indica que ninguna estas escuelas ofrecen ambiente adecuados para la formación de los estudiantes, lo que significa que existe una oportunidad para la creación de escuelas con ambientes adecuados equipamiento e instrumentos a un nivel académico, pero también los profesores y los recursos implementados, serán los más importantes para que todos estos aspectos se apliquen de forma óptima.

Gráfico 34 : Disponibilidad de pago para la colegiatura



Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 5: Media Aritmética

Detalle	Promedio en bolivianos
Media Aritmética	343

Fuente: Elaboración propia 2016

La media aritmética arroja como resultado bs. 343 Que se acerca al porcentaje más alto que es de bs. 300 mensuales con un 60.19 % del total de la población en estudio.

2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria de la cual se hace el siguiente análisis es aquella que comprende a las empresas que se dedican al mismo rubro, en este caso empresas que brindan servicio de enseñanza en el ámbito de la música. Para el análisis del sector se ha empleado el análisis de las cinco fuerzas desarrollado por Porter.

2.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

2.3.1.1 Poder de Negociación con Proveedores

Los principales factores que determinan la fuerza de los proveedores de insumos para la implementación de una Escuela de Música, son los siguientes:

- El número de proveedores es reducido, en la ciudad de Sucre solo existe una empresa “BERELS” que se encarga de realizar pedidos según las especificaciones y gustos del cliente, aunque esta empresa también tiene algunas desventajas según el pedido que se realice como las cantidades y las producciones con series limitadas, pero es la única que puede ofrecer mayores alternativas de pedidos.
- Los pedidos por internet, existen páginas webs donde se puede realizar pedidos por catálogo en línea, sin embargo siempre es un riesgo al momento de manejar pedidos por la red con cantidades de dinero altos, pero como alternativa de equipamiento no solo en instrumentos o en el ámbito musical nos será muy útil este medio para contactar proveedores.
- Finalmente en las ciudades del eje central en nuestro país, permite obtener variedades en diseños y marcas en cuanto a instrumentos, tiendas especializadas como la distribuidora oficial de guitarras Fender Stratocaster en Cochabamba,

En resumen el poder de negociación con los proveedores es medio, por el hecho de que gracias a los TIC'S, se puede realizar pedidos por cantidades con descuentos, lo cual sería un beneficio para la implementación de este proyecto.

2.3.1.2 Rivalidad Competitiva

En lo que respecta a la rivalidad competitiva, no existe competencia directa, sin embargo, existen competidores indirectos, de los cuales podemos identificar un grupo de competidores de los cuales describimos a continuación.

- Escuela de Música Simeón Roncal
- Kaypi rock
- Escuela Municipal de Música

En el siguiente cuadro, se caracteriza a cada una de estas escuelas a partir de variables seleccionadas según herramienta para el Monitoreo de la Competencia (ver anexo 1) que permite apreciar la manera en que compiten

Cuadro 6: Monitoreo de la Competencia

CONCEPTO EVALUADO	COMPETIDORES		
	SIMEON RONCAL	KAYPI ROCK	ESCUELA MUNICIPAL
Tiempo en el mercado	56 años	10 años	7 años
Principales Clientes (edades)	Niños y jóvenes entre 3 a 24 años aproximadamente en promedio	Niños y jóvenes entre 8 a 25 años	Niños y jóvenes entre 7 a 19 años
Número de Alumnos	Aproximadamente 500 alumnos, con asistencia irregular solo en el turno de la noche	Entre 150 y 200 alumnos en los tres turnos	Aproximadamente 300 en los tres turnos
Variedad e instrumentos	Cuenta con: vientos, violín, teclado, guitarra y canto, batería, trompeta	Cuenta con: guitarra acústica y eléctrica, teclado, canto, batería y bajo	Cuenta con: vientos, violín, teclado, guitarra y canto, batería, charango

Calidad y enseñanza	Según la observación realizada, existe atención personalizada	Falta atención personalizada, sin embargo las clínicas con duración de uno o más días ofertadas son de alto nivel con músicos incluso del exterior	Falta atención personalizada pero cuenta con instrumentos propios en una cantidad considerable
Numero de colaboradores	Aproximadamente Seis	Aproximadamente Cuatro	Aproximadamente Cinco
Precio Vs Calidad	No cuenta con precios porque pertenece al estado	Sus precios son relativamente altos en relación a la calidad ofertada	No cuenta con precios porque pertenece al estado
Precio de venta	No cuenta	En promedio se aproxima a los 350 bs. Mensuales	No cuenta
Tecnología informática y musical	Poca tecnología informática y musical	Poca tecnología informática, mediana tecnología musical	Poca tecnología informática y musical
Promoción y Publicidad	Ninguna	Se realiza mediante: redes sociales, televisión, radio, afiches y banners	Ninguna promoción, pero se dan a conocer Mediante festivales organizados por la alcaldía, en carnaval, y participación de eventos masivos
Infraestructura y ambientes	No son adecuados como para una academia de música	Es un espacio muy pequeño, y un único ambiente de atención al cliente y la enseñanza de los alumnos no adecuado para una academia de música	Tiene espacios grandes y un área donde se dispersan los estudiantes, sin embargo falta dar funcionalidad a estos espacios

Fuente: Elaboración propia 2016

2.3.1.3 Poder de Negociación con los Compradores

Se pueden clasificar en dos tipos de clientes, individuales y colectivos, individuales poco poder de negociación porque se llega a la inscripción rápidamente o no se concreta el servicio ofertado, pocos beneficios al negociar con un solo individuo, sin embargo la negociación con clientes individuales también será alta según si quiere estudiar una carrera o varias cuanto más carreras quiera estudiar el cliente más alto el poder de negociación.

En cambio en colegios, universidades, institutos, el poder de negociación es más alto porque se puede negociar con grupos de personas, directores, profesores, autoridades municipales y gubernamentales, se puede llegar a convenios institucionales, la adquisición del servicio es alto.

2.3.1.4 Productos Sustitutos

Productos sustitutos directos, es decir que satisfagan la misma necesidad de poder acceder a una carrera a nivel profesional con titulación, no existen. Pero sustitutos indirectos como escuelas e Institutos, es decir, capacitaciones con entrega de certificados, existen y se pueden encontrar varias alternativas.

2.3.1.5 Amenaza de Ingresos

Los competidores potenciales del mercado de son aquellos que tengan el capital necesario para instalar una escuela, instituto o centro de capacitación para la formación de profesionales en el ámbito musical, entre otros los que tienen suficientes conocimientos acerca de esta industria sería la Escuela Simeón Roncal, que ya empezó el proceso de regularse en la ley N° 070, y transformarse en instituto de formación artística, con facultades para otorgar titulación a nivel Capacitación, Técnico Medio y Superior.

2.4 Análisis DAFO

Cuadro 45: Matriz Dafo

<p style="text-align: center;">Debilidad</p> <p>El emprendimiento como tal, al ser nuevo en el mercado será un proceso difícil de lograr el posicionamiento en el mismo.</p> <p>Los precios elevados.</p>	<p style="text-align: center;">Amenaza</p> <p>Los ingresos de negocios con las mismas características siempre son amenazas, sobre todo las escuelas que son dependientes del Estado. El apoyo de los padres en el seguimiento de sus hijos poca implicación.</p>
<p style="text-align: center;">Fortaleza</p> <p>El hecho de ser la única empresa en el mercado es una fortaleza.</p> <p>La percepción de una educación de calidad</p> <p>La especialización en la atención personalizada.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidad</p> <p>Las tendencias actuales de la sociedad que se inclinan en el arte y la música es una oportunidad para satisfacer esas necesidades planteando un servicio profesional y personalizado para lograr el liderazgo en el mercado, así generando nuevos segmentos.</p>

Fuente: Elaboración propia 2016

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El presente plan de negocios lo que pretende es demostrar la viabilidad y factibilidad de una escuela de formación a nivel técnico y licenciatura en la ciudad de Sucre, con el objeto de ofrecer carreras en el ámbito musical como alternativa de profesionalización en niños jóvenes, en niños para desarrollar sus habilidades que complemente con el estudio escolar, en jóvenes del último año de secundaria que todavía no hayan tomado una decisión de estudio a nivel profesional, a estudiantes de escuelas e institutos, que quieran continuar con sus estudios musicales y no emigren a otros departamentos y países, brindando atención personalizada en ambientes cómodos y funcionales según la carrera que se eligió, enseñanza con profesores de experiencia y formación en horarios cómodos, y finalmente a cualquier persona que le interese estudiar una carrera en el ámbito musical a nivel profesional.

Un adecuado plan de negocio o empresadebe contener los siguientes planes:

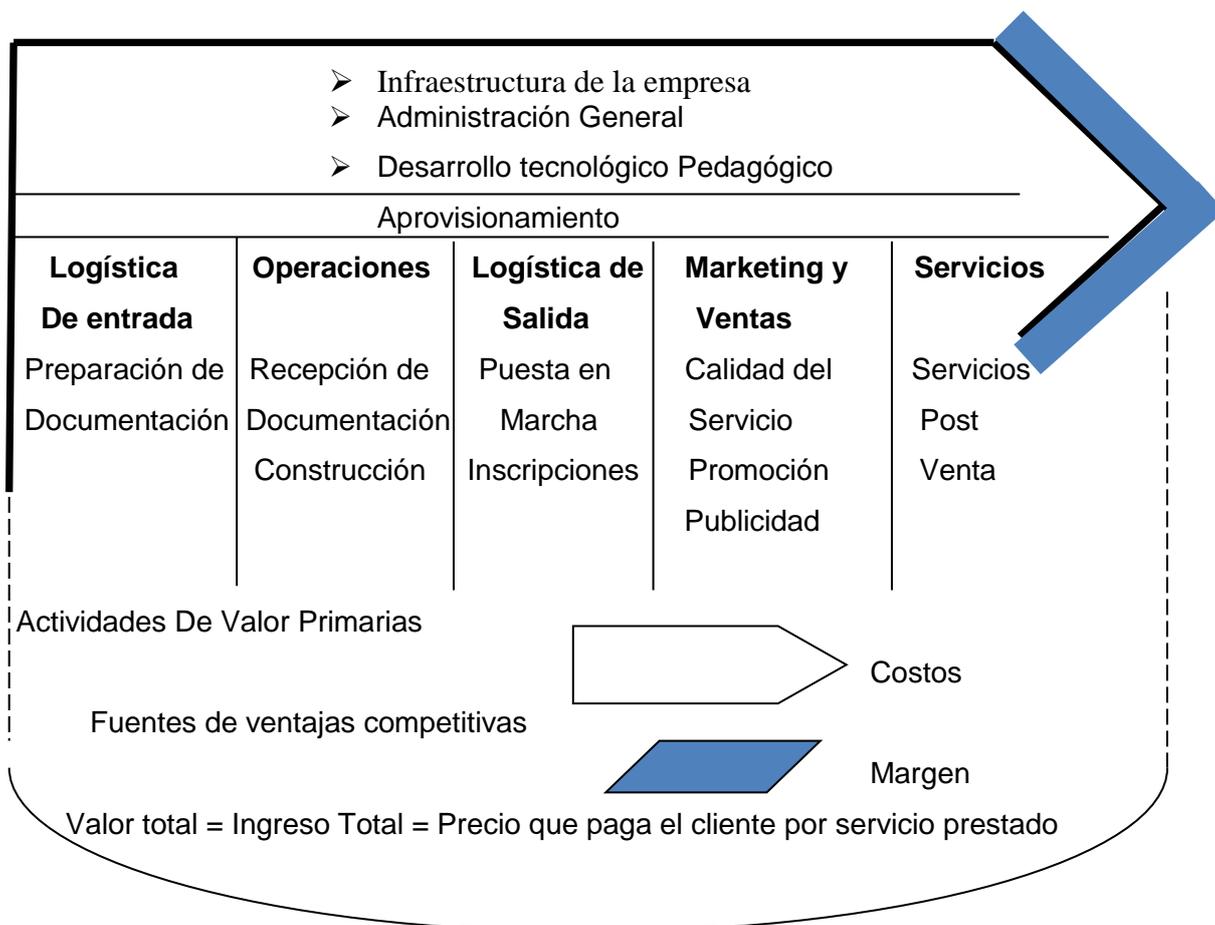
1. Plan de operaciones
2. Plan de marketing
3. Plan de organización de recursos humanos
4. Plan económico financiero

3.1.1 Plan de operaciones

3.1.1.2 Elaboración de la Cadena de Valor de Porter

Se tomara en cuenta la Cadena de Valor de Porter para el plan de operaciones como sigue a continuación:

Figura 1: Cadena de Valor de Porter



Fuente: Elaboración propia 2016

Inicialmente se cuenta con un terreno ubicado en la calle 29 de septiembre Zona Terminal, de 500 metros cuadrados, donde el primer paso a realizarse es la demolición y limpieza del terreno, que cuenta con una infraestructura, de adobe y ladrillo, y terreno sin construcción, la demolición se realizara manualmente por la zona y las viviendas colindantes que existen alrededor del terreno, la limpieza mediante traslado de escombros alquilando camiones, luego se realizara la nivelación del terreno con maquinaria pesada, posteriormente se realizara la construcción de los ambientes con las especificaciones técnicas para la percepción de la acústica y los sonidos de cada instrumento en las aulas prácticas, y los ambientes para la enseñanza teórica, finalmente se procederá a equipar los ambientes y oficinas para el inicio de apertura de la escuela, que llevara el nombre de *VIBRATOS*.

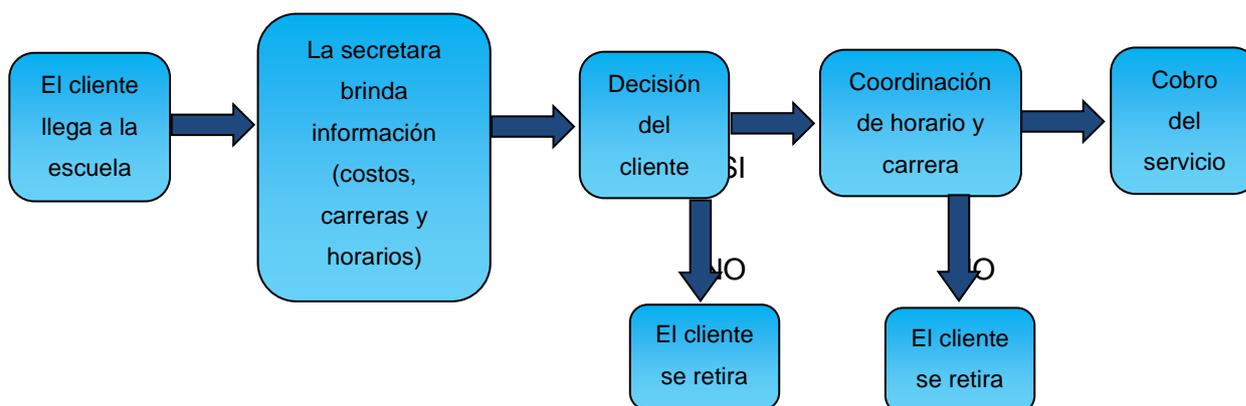
Figura 2: Localización de la Escuela

Fuente: Elaboración propia 2016

El lugar de la implementación de la escuela de música es en la calle 29 de septiembre zona de la terminal de buses, altura casi estación de gasolina Av. Ostría Gutiérrez. Mientras se realiza el equipamiento de la escuela simultáneamente se realizará los trámites legales, empezando con La personería jurídica para el funcionamiento de la escuela, podrá ofrecer servicios a nivel técnico medio y superior, y a nivel licenciatura, o sea que funcionará como instituto de formación artística y escuela boliviana intercultural, que están establecidos en la ley N° 070.

Este proceso de tramitación durará por lo menos 3 meses, posteriormente se inscribirá a impuestos internos, según su razón social, para cumplir con sus obligaciones tributarias, se estima que el tiempo que tardara este proceso es de unos dos meses máximo. Procesos que serán realizados por el Asesor Jurídico, hasta obtener finalmente la licencia de funcionamiento, emitido por el Gobierno Municipal de Sucre.

3.1.1.3 Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.1.4 Oferta Académica

En base a las respuestas obtenidas en la investigación de mercado, de las diez materias, nueve tuvieron porcentajes mayor a 1 y solo 1 fue menor a cero, ya sea que eligieran una o más carreras para el estudio, pero también en Musiarte de Santa Cruz el conservatorio Plurinacional y otras escuelas de Bolivia ofrecen carreras relativamente cercanas a las que se propone a continuación.

Cuadro 7: Resumen de Frecuencia de Preferencia por Instrumento

Instrumento	Frecuencia Válidos 310 Encuesta Padres de Familia	%	Frecuencia Válidos 312 Encuesta Final	%
Guitarra	91	29	123	39
Violín	61	20	48	15
Mandolina	3	1	7	2
Canto	87	28	121	39
Batería	28	9	40	13
Teclado/ Piano	64	21	68	22
Bajo	42	14	35	11
Flauta	7	2	5	2
Violonchelo	7	2	10	3
Saxofón	3	1	12	4

Fuente: Elaboración propia 2016

En base a las respuestas obtenidas tanto de los encuestados como de los entrevistados se puede ofrecer la siguiente oferta académica.

Cuadro 8: Oferta Académica Por Áreas

AREA	Instrumento
GUITARRA	<i>Guitarra Clásica y moderna</i>
PIANO	<i>Piano y Teclado</i>
CUERDAS	<i>Mandolina, violín, violonchelo</i>
VIENTOS	<i>Flauta Traversa y Dulce</i>
CANTO	<i>Lirico y Moderno</i>
BATERIA	<i>Batería</i>
BAJO	<i>Bajo</i>

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.2 Plan De Marketing

3.1.2.1 Mercado meta

Como se dijo anteriormente el mercado meta será niños, adolescentes y adultos entre 5 y 29 años, además que tanto padres como jóvenes y adultos están de acuerdo a que los hijos y los demás encuestados estudien una carrera a nivel profesional, pero también se detectó que la mayoría de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre bs. 300 y 350

Para determinar el mercado meta, se tomara en cuenta a las Universidades, Colegios escuelas de música, y otros.

3.1.2.2 Estrategia de marketing

La estrategia a implementar tiene el propósito de incrementar la participación de mercado mediante un fuerte posicionamiento en el mercado meta.

Mercado Meta: Niños y adolescentes y adultos de clase media y alta. Con énfasis especial en alumnos de colegios universidades escuelas de música y otros.

Posicionamiento:	La Empresa especializada en la atención personalizada.
Precio:	Precio justo similar al del competidor más fuerte.
Servicio:	Enseñanza con profesores calificados, horas academias adecuadas ambientes cómodos y seguimiento individualizado
Publicidad:	Desarrollar campañas que apoyen la estrategia de posicionamiento. Dirigidas exactamente al mercado meta, con un presupuesto
Promoción	Crear estrategias de promoción a grupos realizando descuentos, becas estudiantiles, inscripción con dos carreras de estudio una tercera beca al 50 %
Investigación:	Disponer de herramientas que faciliten el acceso a la información de tendencias de la industria y de competidores actuales y potenciales.

3.1.2.3 Logotipo

El diseño de presentación del servicio contendrá algunos elementos, importantes relacionados con la música, la cual llevara el nombre de VIBRATOS, que a continuación se presenta:

Figura 3: Logotipo



Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.2.4 Mezcla De Marketing

3.1.2.4.1 Estrategia de Producto o Servicio

En este plan de negocio al ser un servicio de educación academia, se tomara la Diferenciación por la atención personalizada, con el personal (maestros) calificado, y seguimiento personalizado llegar un nivel alto del proceso enseñanza aprendizaje.

Descripción de los ambientes, las carreras y el proceso de enseñanza aprendizaje: En la carrera de Piano, como se puede apreciar en la fotografía que sigue a continuación, será personalizada en con seguimiento del avance en las horas prácticas, pero también la construcción de los ambientes para los pianos serán comunes por el volumen de sonido que emite el piano y la cantidad de alumnos por horas practicas



En el área de canto, guitarra y bajo, la infraestructura con la funcionalidad en las aulas prácticas, en el caso de canto y guitarra ambientes con instalaciones que aumentaran la acústica ayudaran en el proceso pedagógico sin importar la edad de los estudiantes, siempre puntualizando la atención personalizada.



Para la batería, Se contara con dos gabinetes de batería con paneles y alfombras para reducir el sonido a los exteriores, de tal forma que los estudiantes de esta carrera puedan tocar con la intensidad que ellos quieran sin restricciones



Violín y violonchelo los ambientes construidos con revoque de madera para retener la acústica y mejorar el sonido en las clases prácticas



Flauta travesera y flauta dulce, otra de las carreras ofertadas para el estudio a nivel profesional, ambientes con construcciones normales pero cerrados donde los alumnos tendrán el espacio y sonido puro sin filtro de ruidos del exterior que permitirá que los estudiantes se sientan cómodos, y puedan aprender de forma optima



El saxofón por el sonido que emite este instrumento, ambientes con construcciones normales pero cerradas donde los alumnos tendrán el espacio y sonido puro sin filtro de ruidos del exterior que permitirá que los estudiantes se sientan cómodos, y puedan aprender de forma optima



Auditorio de ensayos generales, estará construido en forma de luna, que permita a los estudiantes tener la visión de los compañeros pero también coordinar de forma eficiente las interpretaciones en conjunto



Área de esparcimiento para los estudiantes, en esta área los estudiantes podrán descansar relajarse y compartir antes o después del ingreso a sus clases, para que los estudiantes también tengan momentos de relax.



Las aulas donde se realizara la parte teórica, charlas video debates, etc. Tendrán la capacidad para 15 personas máximo puesto que según los expertos entrevistados es importante que la cantidad sea menor para la mayor captación y aprendizaje de los estudiantes,



La biblioteca virtual permitirá a los estudiantes que puedan entrar al mundo cibernético y compartir información, no solo entre estudiantes sino también con los profesores, aprovechando las tecnologías que permitirá un mejor proceso de investigación que permitirá mejorar el nivel académico



Cafetería, este ambiente brindara servicios de cafetería como en cualquier facultad o universidad, ofreciendo buena atención y ambientes cómodos para los estudiantes, así como el servicio de alimentación, para el funcionamiento de esta cafetería la escuela alquilara los ambientes y el equipamiento del mismo lanzando convocatoria pública para personas naturales o jurídicas que quieran brindar los servicios en nuestros ambientes.



3.1.2.4.2 Estrategia de Precio

El precio será igual o superior al del competidor más fuerte y también según la disponibilidad a pagar que respondieron los encuestados, siendo este aproximadamente bs. 355 mensuales (\$us 51), durante el primer año de funcionamiento de la escuela.

3.1.2.4.3 Estrategia de Comunicación y Promoción

La empresa se caracteriza por brindar un servicio, es por esta razón que no se desarrollara una estrategia de plaza, sin embargo se debe enfocar en la forma de presentación y promoción de la escuela de música

En este los medios para la publicidad son muy importantes, para este se prevé realizar una campaña publicitaria agresiva tomando como herramientas los siguientes medios

Medios masivos de comunicación: se tomaran en cuenta la radio y la televisión, con spot publicitarios para la televisión diez veces al día y radio también diez veces diarios, en varias cadenas de televisión, antes y durante el funcionamiento de la escuela. Pero también se visitara programas de televisión presentando la apertura de la escuela y sus actividades en estos medios de comunicación.

Redes sociales: se creara una página web, también se abrirá una cuenta en facebook y twiter, y mediante grupos de whatsapp

Instalación de gigantografías: en la avenida Jaime Mendoza altura del reloj, Estadio Patria, Av. Hernando Siles zona del parque, y Esquina Junín, Calle Aniceto Arce Plaza San Francisco.

Pegado de afiches de afiches y reparto de volantes en actividades de gran convocatoria, el pegado de afiches publicitando la apertura de la escuela, y también en promociones que se realizara la impresión y pegado de afiches dos veces al año, el reparto de volantes en actividades de gran convocatoria como la entrada de carnaval, serenatas al departamento, entrada de la virgen de Guadalupe, conciertos

festivales realizados por la Dirección de Culturas de las dos gobernaciones, partidos de futbol, y cotidianamente en la plaza y el centro de la ciudad al medio día entre 12:30 y 13:00 y entre 18.30 y 19:30 de la noche.

3.1.2.4.3 .1 Diseño de presentación del servicio

A continuación la presentación del servicio en todo lo que será la promoción y publicidad

Figura 4: Afiche de Presentación de la Escuela



Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.3 Plan de Recursos Humanos

Para la planeación de Recursos Humanos, para este proyecto partiremos de las necesidades que la misma requiere en base a las respuestas de los encuestados y los entrevistados. También según la capacidad de los terrenos y la infraestructura, nos podrá dar una mejor visión de la identificación de perfiles que necesita este plan.

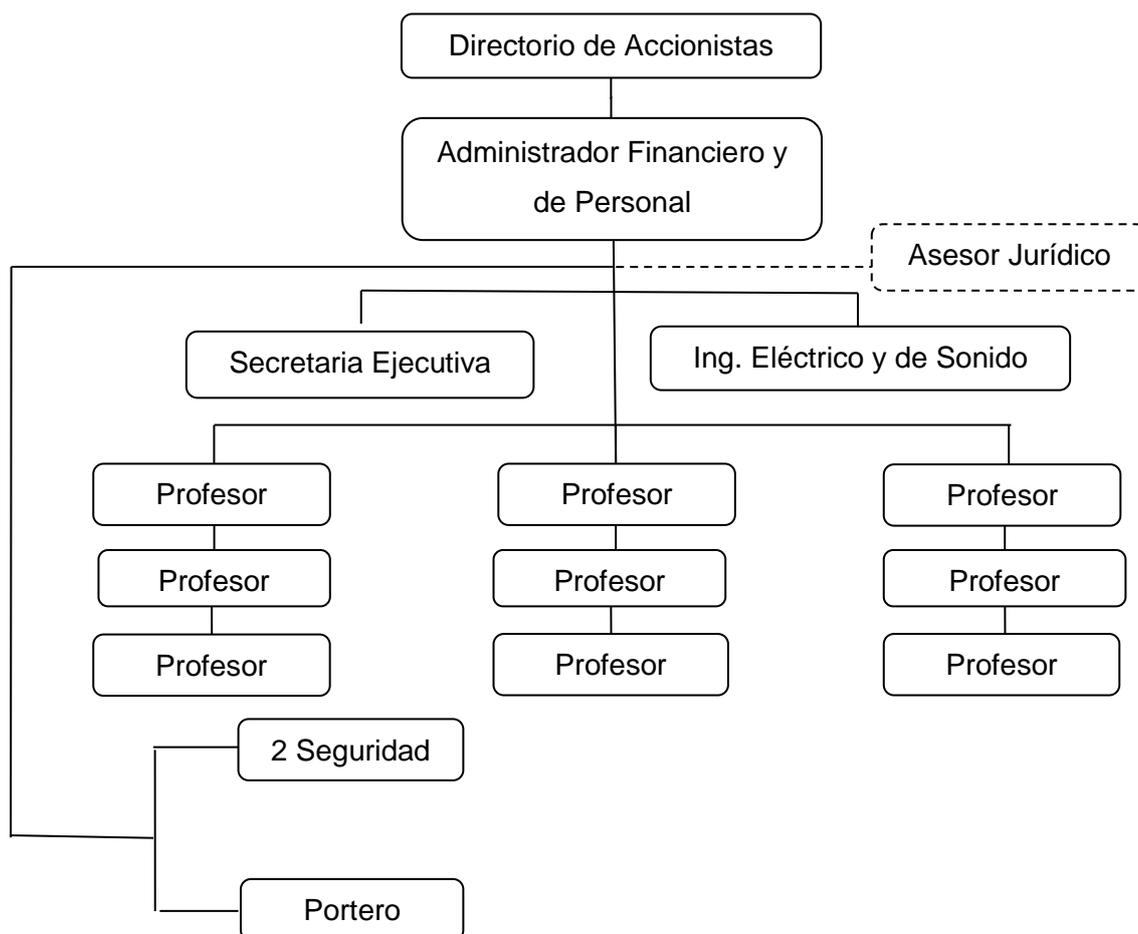
Según los resultados de los encuestados, la oferta Académica, nos muestra 7 áreas de estudio con 10 especialidades (cuadro N° 47).

Pero también se debe tomar en cuenta la respuesta de los padres de familia que indican que no están de acuerdo con la *enseñanza, tecnología, y atención* a los clientes en un 57.1 % y las respuestas de los población final llega a un 52.86 %,

analizando por qué no están de acuerdo, se denota que es por falta de especialidad en los maestros, instrumentos también son de importancia. Sin embargo los entrevistados se enfocan en los maestros, donde los maestros deben tener especialidad no solo en el área musical sino también en lo pedagógico, y una atención especializada es lo que más falta hace incluso en las escuelas que existe en sucre, esta atención especializada está más enfocada en la atención personalizada, donde existe una relación directa entre alumno y profesor sobre todo la parte práctica.

En base al plan de operaciones planteado, la oferta académica, las necesidades en los resultados obtenidos, y la estrategia del servicio enfocado a la atención y seguimiento personalizado, se propone la siguiente estructura organizacional

Figura 5: Organigrama de Vibratos



Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.3.1 Identificación De Perfiles y Funciones

Administrador Financiero y de Personal. Para este puesto se requerirá un profesional Lic. En Administración Financiera o de Empresas, con conocimientos de manejo de personal, que desarrollara las siguientes funciones:

- Contabilidad Gerencial,
- Pagos de impuestos
- Elaboración de contratos
- Pago de beneficios
- incorporación de personal con las obligaciones según la ley del trabajo
- Manejo de personal

Asesor Jurídico, los requisitos para este puesto de trabajo es de un profesional Abogado con título a nivel Nacional. Esta tomado en cuenta como consultor externo, puesto que se requerirá los servicios de este asesor para la tramitación de personería jurídica hasta su conclusión inscripciones a impuestos trámites para la licencia de funcionamiento etc. Así como también Todo trabajo legal que necesite desarrollar la empresa, este cargo como es por consultoría externa, los contratos serán trimestrales y en el momento que la empresa requiera los servicios de asesoría legal.

Ingeniero Eléctrico y de Sonido, el perfil para este puesto es de un profesional en el área de ingeniería eléctrica con especializaciones en ingeniería de sonido, este profesional cumplirá las siguientes funciones:

- Instalación eléctrica de equipos electrónicos e informáticos
- Manejo de programas informáticos de sonido para estudio

Secretaria Ejecutiva, el perfil del profesional para este puesto es una persona preferente mente del género femenino con título como secretaria ejecutiva, la cual desarrollara las siguientes funciones:

- Atención de llamadas institucionales
- Responsable de inscripciones

- Recepción y remisión de documentación
- Archivo de documentos
- Atención al cliente

Profesores, los profesionales para este puesto son profesores de música con alguna especialidad en instrumento o instrumentos, sus funciones son:

- Responsables del proceso enseñanza aprendizaje
- Generar procesos, herramientas y/o instrumentos pedagógicos
- Enfoque en seguimiento personalizado

Portero, el portero deberá ser una persona activa mayor de edad que también se ocupe de la limpieza y cuidado de los ambientes, con el requisito de que esta persona viva en la escuela con ambiente cómodo para que desempeñe de manera óptima sus funciones.

Seguridad, dos personas calificadas para el cuidado de los ambientes en coordinación con el portero separados en turno día y noche rotando los horarios para el cuidado de los ambientes y equipos de la escuela.

3.1.3.2 Política de Retribución y Motivación

Se puede tomar en cuenta el sistema de puntos, que consiste en catalogas de regalos que contienen objetos apropiados para la familia del trabajador. Comisiones se puede incentivar a los trabajadores mediante una remuneración extra en temporadas en que el cumplimiento de objetivos hayan excedido las expectativas o pronósticos planteados por la empresa

Viaje de un fin de semana en vacaciones a los maestros que hayan tenido el mejor desempeño en la institución.

Reconocimientos, Cada fin de año se realizara un reconocimiento con felicitaciones o entrega de certificados de reconocimiento al personal.

Seguridad laboral el trabajador debe sentirse seguro en su fuente laboral para esto la elaboración de los contratos deben ser claros y que la permanencia en la empresa debe depender de su eficiencia en el trabajo

3.1.4 Análisis de la Demanda

Con base en las respuestas obtenidas:

Cuadro 9: Escuelas y cantidad de alumnos

Número de Escuelas en Sucre	Número aproximado de alumnos
Simeón Roncal	500
Escuela Municipal de Sucre	300
Kaypi Rock	250
Miguel Ángel Valda	200
Escuela los Masis	170
La Raza Academia de Música	150
Riffson	150
Taller Universitario de Violín	100
Total	1820

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 10: Demanda

Número de habitantes entre 5 y 29 años	Interés por estudiar una carrera de música	N	Demanda satisfecha	Demanda insatisfecha
149067	81%	120744	1820	118924

Fuente: Elaboración propia 2016

En la investigación de mercado, de las diez materias, nueve tuvieron porcentajes mayor a 1 y solo 1 fue menor a cero, ya sea que eligieran una o más carreras para el estudio, pero también en musiarde de santa cruz el conservatorio Plurinacional y otras escuelas de Bolivia ofrecen carreras relativamente cercanas a las que se propone a continuación.

Cuadro 11: Distribución de Aulas Teóricas por Carreras y Horarios

Aulas	Horarios					
	08 a 10	10 a 12	14 a 16	16 a 18	18 a 20	20 a 22
Aula 1	Guitarra	Canto	Guitarra	Canto	Guitarra	Canto
Aula 2	Violín	Violonchelo	Violín	Violonchelo	Violín	Violonchelo
Aula 3	Bajo	Flauta	Bajo	Flauta	Bajo	Flauta
Aula 4	Teclado	Mandolina	Teclado	Mandolina	Teclado	Mandolina
Aula 5	Batería	Saxofón	Batería	Saxofón	Batería	Saxofón

Fuente: Elaboración propia 2016

Tomando en cuenta las capacidades que deben tener la cantidad de alumnos en aula hasta un máximo de 15 según expertos en el ámbito, se tomará en cuenta 15 alumnos por aula ocupando las horas que también indican los expertos en las entrevistas a profundidad (ver anexos) que no debe ser mayor a dos horas teórico conceptuales y 1 hora práctica, el alcance para la implementación según la infraestructura propuesta llegara a 450 alumnos como máximo, que es el resultado de las 5 aulas y 6 periodos igual a 30 como capacidad máxima, por el número de alumnos que es de 15. En la distribución por horas prácticas en ambientes adecuados para la acústica, el sonido y el eco, con una hora por dos alumnos en los ambientes prácticos, 3 veces *por semana* como máximo llegara a 84 alumnos por ambiente.

Cuadro 12: Distribución de alumnos en Aulas Prácticas por Horas

AULAS PRACTICAS	HORARIOS						
	7 a 8	9 a 10	11 a 12	15 a 16	17 a 18	19 a 20	21 a 22
	8 a 9	10 a 11	12 a 13	16 a 17	18 a 19	20 a 21	22 a 23
Gabinete de batería 1	4	4	4	4	4	4	4 = 84
Gabinete de batería 2	4	4	4	4	4	4	4 = 84
Practicas 1	4	4	4	4	4	4	4 = 84
Practicas 2	4	4	4	4	4	4	4 = 84
Practicas 3	4	4	4	4	4	4	4 = 84
Practicas 4	4	4	4	4	4	4	4 = 84

Fuente: Elaboración propia 2016

La distribución de horarios tanto práctica como teórica se realizara según las edades de los inscritos y a criterio de los profesores en consenso con los estudiantes.

3.1.5 Plan Económico Financiero

Para realizar el análisis de inversiones se tomara en cuenta el presupuesto de inversiones en dólares, y los costos en bs. Y dólares, a continuación el presupuesto general de inversiones

Cuadro 13: Presupuesto de Inversión (En Dólares Americanos)

CONCEPTO	MONTO
INVERSIONES FIJAS	600714
Terreno	129125
Edificio	423080
Equipos e instrumentos	36180
Muebles y enseres	12329
INVERSIONES DIFERIDAS	2160
Estudio de investigación	360
Gastos de organización	1000
Gastos de transporte	500
Patente y licencia	300
CAPITAL DE TRABAJO	167389
Costo de Operación de la primera gestión	167389
TOTAL INVERSIÓN	770263

Fuente: Elaboración propia 2016

En base a los resultados obtenidos se denota que la inversión será de 770263 dólares, monto que será cubierto por los accionistas en un 60 %, y el restante 40% será cubierto mediante financiamiento en una entidad financiera

3.1.5.1 Estructura de las Inversiones

A continuación se presenta cuadros donde se detalla la estructura de las inversiones, en terrenos e infraestructura los costos y cómputos métricos ver referencia en el medio digital.

Cuadro 14: Inversiones Fijas, Terrenos y Edificios (En dólares Americanos)

N°	Detalle	Unidad	Cantidad	P/u bs	Total \$
1	Terreno x metro cuadrado	M ²	500	1800	129125
2	Infraestructura (edificio)	M ²	1	2.902.327	423080

Fuente: Elaboración propia 2016

Las inversiones en equipos e instrumentos se detallan el requerimiento para las aulas prácticas los instrumentos, los materiales electrónicos en informáticos para las aulas teóricas y las oficinas, y para la biblioteca virtual

**Cuadro 15: Requerimientos en Equipos e Instrumentos
(En dólares Americanos)**

N°	Detalle	Unidad	Cantidad	P/u	Total
1	Guitarra electroacústica Ibáñez	Global	3	200	600
2	Batería (cuerpo)	Global	2	350	700
3	Pedestales de batería	Juego de 4	2	150	300
4	Discos para batería	juego	2	2300	4600
5	Sillín	Unidad	2	80	160
6	Micrófonos profesionales	unidad	5	90	450
7	Pedestales de micrófonos	unidad	3	20	60
8	Atril	Unidad	450	12	5400
9	Amplificador de guitarra Marshall de 75 w de salida	Unidad	2	400	800
10	Bajo	Unidad	2	350	700
11	Pedalera de bajo	Unidad	2	120	240
12	Amplificador de bajo	Unidad	2	350	700
13	Teclado Yamaha	Unidad	2	850	1700
14	Piano	Unidad	2	1100	2200
15	Metrónomos	Unidad	5	15	75
16	Adaptadores universales	Unidad	4	9	36
17	Guitarra eléctrica ibanez RG	Unidad	2	420	840
18	Pedalera de guitarra eléctrica	Unidad	2	200	400
19	Violín	Global	2	150	300
20	Parlantes Peavey	Global	2	110	220
21	consola Beringer 36 canales	Global	2	550	1100
22	Fuente de poder dc	Global	2	1300	2600
23	Flauta (traversa)	Global	2	115	230
24	Flauta (dulce)	Global	2	100	200
25	Violonchelo	Global	1	750	750
26	Saxofón (Alto)	Global	1	380	380

27	Saxofón (Bajo)	Global	1	330	330
28	Impresora EPSON sistema continuo	Global	3	201	603
29	Data display EPSON x 12	Unidad	5	430	2150
30	Lap top hp core i 3 14 pulgadas	Unidad	5	488	2440
31	Tinta a colores para impresora	Paquetes	3	8	24
32	Tinta color negro para impresora	Bote de 50 ml	1	12	12
33	Lap top hp core i 3 14 pulgadas	Unidad	10	488	4880
TOTAL					36180

Fuente: Elaboración propia 2016

Para las inversiones de los muebles y enseres, a continuación se detallan los requerimientos de inversión, tanto los materiales de escritorio y educativos, como también los materiales de oficina y para la biblioteca y biblioteca virtual.

Cuadro 16: Requerimiento en Muebles y Enseres (En Dólares Americanos)

N°	Detalle	Unidad	Cantidad	P/u Bs.	Total
1	Escritorio melaminico cuatro cajas y dos chapas	Unidad	3	75	225
2	Silla de madera para oficina	Unidad	6	43	258
3	Silla giratoria	Unidad	3	79	237
4	Living	Unidad	1	258	258
5	Sillas unipersonales	Unidad	500	14	7000
6	Mesa mediana melaminica de 0,90*1m	Unidad	5	57	285
7	Mesas de madera para 8 personas c/sillas	Unidad	4	258	1032
8	Estantes melaminicos	Unidad	3	72	216
9	Libros	Unidad	1	717	717
10	Mesas de madera redondas para 4 personas c/sillas	Unidad	5	129	645
11	Mesón para la atención a los estudiantes	Unidad	1	143	143
12	Cocina de 6 hornallas	Unidad	1	258	258
13	Escritorios pequeños melaminicos de computadora	Unidad	10	36	360
14	Sillas de plástico tramontina	Unidad	10	16	160
15	Pizarra Acrílica 120 * 200	Unidad	6	84	504
16	Marcador azul acrílico	Caja	2	4	8
17	Marcador rojo acrílico	Caja	2	4	8
18	Marcador negro acrílico	Caja	2	4	8
8	Borradores de pizarra acrílica	Unidad	6	1,1	7
TOTAL					12329

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.5.1.1 Costos De Operación

Estos costos de operación están conformados por, los Costos Fijos, Costos Variables y otros costos.

3.1.5.1.1 Costos Fijos

Costos fijos, los sueldos, salarios y gastos de publicidad que se mantienen constantes durante el año.

Cuadro 17: Requerimiento en Sueldos y Salarios (En Dólares Americanos)

N°	Detalle	Unidad	Cantidad	P/u	Total Mes	Total Anual	Total más Aguinaldo
1	Profesores	Personal	9	676	6084	73008	79092,00
2	Adm. Financiero y personal	Personal	1	574	574	6888	7462,00
3	Consultor externo (Asesor Jurídico)	Personal	1	430	430	5160	5590,00
4	Ing. Eléctrico y/o de Sonido	Personal	1	574	574	6888	7462,00
5	secretaria ejecutiva	Personal	1	430	430	5160	5590,00
6	Seguridad Física	Personal	2	430	860	10320	11180,00
7	Portero	Personal	1	430	430	5160	5590,00
TOTAL					9382	112584	121966,00

Fuente: Elaboración propia 2016

**Cuadro 18: Requerimiento en Publicidad y Promoción
(En Dólares Americanos)**

N°	Detalle	Unidad	Cantidad	P/u	Total	Total Anual
1	Banners de 1,5*2 m	Unidad	5	115	575	575
2	Gigantografía de 2*4 lona	unidad	5	92	460	460
3	Gingle para radio	Gingle	1	11	11	11
4	Spot Publicitario para televisión	Spot	1	17	17	17
5	Transmisión televisión 10/día de 30 seg. Mensual	global	10	2	600	7200
6	Transmisión radio 10/día 30 seg. mensual	global	10	1	600	7200
7	Impresión de Afiches full color de 50*60	afiches	2000	0,7	1400	2800
8	Impresión de volantes a color	Volantes	5000	0,7	3500	7000
TOTAL					7163	25263

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.5.1.1.2 Costos Variables

Se refieren a los costos que realizara el negocio como ser, los servicios básicos internet alquileres etc.

Cuadro 19: Costos Variables (En Dólares Americanos)

<i>N°</i>	<i>Detalle</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P/u</i>	<i>Total Mes</i>	<i>Total Anual</i>
1	Servicio de agua	Unidad	1	150	150	1800
2	Servicio de luz	Unidad	1	200	200	2400
3	Servicio telefónico	Unidad	1	30	30	360
4	Alquileres para gigantografías	Unidad	5	200	1000	12000
5	Wi fi internet	Unidad	2	150	300	3600
TOTAL						20160

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 20: Depreciación (En Dólares Americanos)

<i>CONCEPTO</i>	<i>VALOR INICIAL</i>	<i>AÑOS DE VIDA</i>	<i>DEPRECIACION ANUAL</i>	<i>DERECIACION 10 AÑOS</i>	<i>VALOR RESIDUAL</i>
Edificios	423080	30	14103	141027	282053
Muebles y Enseres	12329	10	1233	12329	0
Equipos e instrumentos	36180	5	7236	72360	-36180
TOTAL			22572		245873

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.5.2 Fuente de Financiamiento

Para la implementación de este proyecto se tomara en cuenta dos tipos de fuente de financiamiento, mismas que son internas y externas, de esta manera se tomara en cuenta un 60 % como financiamiento interno en aportes a través de accionistas, y el restante 40 % estará compuesto por aportes externos en una entidad financiera, Banco Unión. A continuación se detalla los montos en porcentajes de la inversión, en el siguiente cuadro:

Cuadro 21: Fuentes de Financiamiento (En Dólares Americanos)

Fuentes	Porcentaje	Aporte
Propio	60%	462158
Externo	40%	308105

Fuente: Elaboración propia 2016

Para realizar la amortización se tomara en cuenta los siguientes parámetros

Monto del financiamiento externo = 308105

Tasa de interés Anual Banco Unión = 8.00 %

Plazo = 10 años

Cuadro 22: Amortización (En Dólares Americanos)

n	Saldo inicial	Cuotas	Intereses	Capital	Saldo Final
1	308.105	45.917	24.648	21268	286.837
2	286.837	45.917	22.947	22.970	263.867
3	263.867	45.917	21.109	24.807	239.060
4	239.060	45.917	19.125	26.792	212.268
5	212.268	45.917	16.981	28.935	183.332
6	183.332	45.917	14.667	31.250	152.082
7	152.082	45.917	12.167	33.750	118.332
8	118.332	45.917	9.467	36.450	81.882
9	81.882	45.917	6.551	39.366	42.515
10	42.515	45.917	3.401	42.515	0

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.5.3 Proyección De Ingresos

Cuadro 23: Proyección de Ingresos (En Dólares Americanos)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicio					
Mensualidades	264.000	307.800	318.600	329.400	340.200
(-) IVA	34.320	40.014	41.418	42.822	44.226
Ingreso por servicio neto	229.680	267.786	277.182	286.578	295.974
Otros Ingresos					
Matricula	67.500	72.400	75.150	78.300	81.450
Alquiler de Cafeteria	2.400	2.520	2.640	2.760	2.880
(-) IVA	9.087	9.740	10.113	10.538	10.963
Otros Ingreso netos	60.813	65.180	67.677	70.522	73.367

Ingresos sin IVA	333.900	382.720	396.390	410.460	424.530
Ingresos con IVA	290.493	332.966	344.859	357.100	369.341
Descripción	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por servicio					
Mensualidades	390.000	408.000	426.000	488.400	508.200
(-) IVA	50.700	53.040	55.380	63.492	66.066
Ingreso por servicio neto	339.300	354.960	370.620	424.908	442.134
Otros Ingresos					
Matricula	85.050	88.650	91.800	95.400	99.000
Alquiler de Cafeteria	3.000	3.120	3.240	3.360	3.480
(-) IVA	11.447	11.930	12.355	12.839	13.322
Otros Ingreso netos	76.604	79.840	82.685	85.921	89.158
Ingresos sin IVA	478.050	499.770	521.040	587.160	610.680
Ingresos con IVA	415.904	434.800	453.305	510.829	531.292

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.5.4 Tasa de Corte del Proyecto

Es importante definir la tasa de corte para el proyecto, lo cual se determina de la estructura de financiamiento del proyecto. Para el cálculo se debe considerar el costo de capital, la inflación y el rendimiento financiero que esperan tener los inversionistas.

3.1.5.5 Costo Promedio Ponderado de Capital

El costo de capital deriva de la multiplicación de cada fuente de financiamiento por su respectivo costo, y luego la suma de los resultados de ambas fuentes de financiamiento, lo que vendría a ser el Costo Promedio Ponderado de capital.

Cuadro 24: Costo de Capital

Detalle	Porcentaje	Costo	CPPC
Capital Propio	60 %	4.00	2.41 %
Crédito	40 %	8.00	3.20 %
TOTAL			5.61 %

Fuente: Elaboración propia 2016

El costo de capital para el proyecto es de 5.61 %.

3.1.5.6 Riesgo País

Bolivia está considerada todavía como un país donde no existen las suficientes garantías jurídicas para poder invertir, razón por la que la calificación que le asignan organismos internacionales es del 10%

3.1.5.7 Tasa de Corte Para el Proyecto

La tasa de corte para el proyecto, es el resultado de la suma entre el costo promedio ponderado del capital y el riesgo país, por lo que los flujos deberán ser descontados utilizando el 15,61 %

Cuadro 25: Costos de Operación Proyectados (En Dólares Americanos)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos Fijos	147.349	153.450	159.856	166.581	173.644	181.059	188.844	197.019	205.603	214.616
Sueldos Administrativos	26.104	27.409	28.780	30.219	31.730	33.316	34.982	36.731	38.567	40.496
Sueldos Personal Operativo	95.862	100.655	105.688	110.972	116.521	122.347	128.464	134.887	141.632	148.713
Publicidad	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263
Materiales de Oficina	120	123	125	128	130	133	135	138	141	144
Costos Variables	20.160	20.563	20.974	21.394	21.822	22.258	22.703	23.158	23.621	24.093
Agua potable	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948	1.987	2.027	2.068	2.109	2.151
Energía eléctrica	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868
Teléfono	360	367	375	382	390	397	405	414	422	430
Alquiler para Gigantografías	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784	14.060	14.341
Internet wi Fi	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897	3.975	4.054	4.135	4.218	4.302
Otros Costos	93.137	91.435	89.598	87.613	85.470	83.155	80.655	77.955	75.039	71.890
Depreciación	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572
Costos financieros	24.648	22.947	21.109	19.125	16.981	14.667	12.167	9.467	6.551	3.401
Amortización	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917
COSTO TOTAL	260.646	265.448	270.428	275.588	280.935	286.472	292.203	298.132	304.263	310.599

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 26: Estado de Resultados Proyectados (En Dólares Americanos)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
TOTAL INGRESOS CON IVA	290.493	332.966	344.859	357.100	369.341	415.904	434.800	453.305	510.829	531.292
Costos Fijos	147.349	153.450	159.856	166.581	173.644	181.059	188.844	197.019	205.603	214.616
Sueldos Administrativos	26.104	27.409	28.780	30.219	31.730	33.316	34.982	36.731	38.567	40.496
Sueldos Personal Operativo	95.862	100.655	105.688	110.972	116.521	122.347	128.464	134.887	141.632	148.713
Publicidad	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263	25.263
Materiales de Oficina	120	123	125	128	130	133	135	138	141	144
Costos Variables	20.160	20.563	20.974	21.394	21.822	22.258	22.703	23.158	23.621	24.093
Agua potable	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948	1.987	2.027	2.068	2.109	2.151
Energía eléctrica	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868
Teléfono	360	367	375	382	390	397	405	414	422	430
Alquiler para Gigantografías	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784	14.060	14.341
Internet wi Fi	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897	3.975	4.054	4.135	4.218	4.302
Otros Costos	93.137	91.435	89.598	87.613	85.470	83.155	80.655	77.955	75.039	71.890
Depreciación	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572
Costos financieros	24.648	22.947	21.109	19.125	16.981	14.667	12.167	9.467	6.551	3.401
Amortización	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917
COSTO TOTAL	260.646	265.448	270.428	275.588	280.935	286.472	292.203	298.132	304.263	310.599
Utilidad antes del IT	29.847	67.518	74.432	81.512	88.406	129.432	142.597	155.173	206.567	220.693
IT 3%	895	2.026	2.233	2.445	2.652	3.883	4.278	4.655	6.197	6.621
Utilidad Imponible	28.952	65.493	72.199	79.066	85.754	125.549	138.319	150.518	200.370	214.072
IUE 25%	7.238	16.373	18.050	19.767	21.438	31.387	34.580	37.629	50.092	53.518
UTILIDAD NETA	21.714	49.119	54.149	59.300	64.315	94.162	103.739	112.888	150.277	160.554

Fuente: Elaboración propia 2016

Cuadro 27: Flujo de Caja Proyectado

(En Dólares Americanos)

UTILIDAD NETA		21.714	53.556	63.244	73.286	83.437	118.676	133.916	149.010	192.642	209.474
Depreciación		22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572	22.572
Gastos Financieros		24.648	22.947	21.109	19.125	16.981	14.667	12.167	9.467	6.551	3.401
Amortización		45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917	45.917
Inversión Total	770.263										
Inversión Fija	600.714										
Inversión Diferida	2.160										
Capital de Trabajo	167.389	-138.437	191.993	255.237	328.523	411.960	530.636	664.553	813.563	1.006.205	1.215.679
Periodo de Recuperación	167.389	-138.437	191.993	255.237	328.523	411.960	530.636	664.553	813.563		
Flujo Neto de Caja	-770.263	114.850	144.991	152.841	160.899	168.907	201.831	214.571	226.965	267.681	281.363

Fuente: Elaboración propia 2016

Inversión inicial = 770.263

Ultimo flujo = 813.563

Por recuperar = 105.710

PR: años = 7,12 años

3.1.5.8 Beneficios Netos Actualizados

Los flujos de caja generados por el proyecto se tienen que actualizar a una tasa de descuento del 15.61%.

$$\text{Beneficios Netos Actualizados} = BN \frac{1}{(1+i)^n}$$

Dónde:

BN = Beneficios Netos
i = Tasa de descuento

Aplicando la fórmula se tiene el siguiente cuadro en el cual podemos ver los beneficios netos actualizados a periodo cero.

Cuadro 28: Beneficios Netos Actualizados (En Dólares Americanos)

PERIODO	INVERSION	FLUJOS DE CAJA	BENEFICIOS NETOS ATCUALIZADOS
0	-770.262,60		0,16
1		114.850,46	99.343,01
2		144.991,13	108.480,24
3		152.841,49	98.913,39
4		160.898,95	139.173,90
5		168.907,00	81.784,43
6		201.830,96	174.579,15
7		214.571,04	77.732,62
8		226.965,30	71.120,74
9		267.680,74	72.553,52
10		281.363,22	65.964,96
Sumatoria			989.645,96

Fuente: Elaboración propia 2016

3.1.5.9 Cálculo Del Valor Actual Neto (VAN)

El VAN nos dice que un proyecto es factible si el resultado es mayor a cero.

Fórmula para determinar el VAN

$$VAN = \sum \text{BenefNetosActualizados} - \sum \text{InversiónActualizada}$$

Aplicando la fórmula se tienen los siguientes resultados:

Dónde:

Inversión Actualizada = **770263**

Beneficios Netos Act. = **989.645,96**

VAN= **989.645,96 – 770263**

VAN = **219.383,36**

El valor actual neto (VAN) es de Bs. 219.383,36 para el efecto se aplicó la tasa de corte que es de 15,61 % aplicando la fórmula del VAN se obtuvo un resultado que cumple con el requisito de factibilidad financiera de ser mayor a cero y positivo, el cual nos muestra que es recomendable llevar a cabo dicho proyecto.

3.1.5.10 Cálculo De La Tasa Interna De Retorno (TIR)

La TIR expresa la rentabilidad del capital invertido, por tanto representa la tasa de retorno de la inversión realizada. Para su cálculo se toma en cuenta algunas tasas arbitrarias que nos permita tener valores, positivos y negativos deduciendo la inversión, para luego realizar una interpolación con esos valores, la tabla siguiente muestra los cálculos respectivos.

Cuadro 29: Cálculos Respectivos de Tasas (En Dólares Americanos)

Tasas Alternas	VAN
10%	\$b 335.499,10
15%	\$b 119.675,16
20%	(\$b 33.696,22)
25%	(\$b 138.668,18)
30%	(\$b 213.389,23)

Fuente: Elaboración propia 2016

TIR = 18%

El proyecto genera una TIR de 18%, la cual es superior a la tasa de corte del 15.61 % esto confirma la factibilidad del proyecto.

Se puede decir que el proyecto es rentable y cumple con las exigencias de los inversionistas a cabalidad y también con las expectativas que tiene en cuanto al uso de su dinero.

3.1.5.11 Relación Beneficio Costo

El objeto de este indicador es determinar el riesgo del proyecto, cuyo valor debe ser superior a 1.

Para el cálculo de la relación Beneficio / Costo se usará la siguiente fórmula:

$$B/C = \sum BNActualizados / \sum InversiónActualizada$$

A continuación se realizará el cálculo de la fórmula reemplazando datos.

$$B/C = 989.645,96 / 770263$$

$$B / C = 1.28$$

La relación beneficio costo (B/C) del proyecto es de 1,28 el cual muestra la cantidad de dinero actualizado que percibirá el proyecto por cada unidad monetaria invertida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizada la investigación de mercado y el análisis financiero se llegó a las siguientes conclusiones:

- Según los resultados obtenidos, el 85.9 % de los padres de familia encuestados respondió que *sí* estaría dispuesto a apoyar a su hijo para que estudie una carrera musical, y el 81.4 % está interesado en que su hijo estudie una carrera a nivel profesional en el ámbito de la música, lo que muestra aceptación en la ciudad de sucre.
- También se pudo denotar que un aspecto muy importante que toman en cuenta los padres de familia son los ambientes, los instrumentos y los equipos sean adecuados para el aprendizaje de sus hijos, de esta manera en la propuesta no solo se planteó una escuela con ambientes equipos e instrumentos adecuados, sino también la calidad en la enseñanza aprendizaje mediante el servicio de seguimiento personalizado.
- Otro aspecto muy importante es que no existe una escuela con las características del presente y enmarcada en la ley en nuestra ciudad, por lo cual hace que este proyecto sea atractivo puesto que existe un mercado a satisfacer.
- También se pudo denotar en la encuesta final que algunos niños y jóvenes asisten a una escuela ya sea municipal o privada, donde indican que no están conformes con la enseñanza tecnología y atención de sus escuelas, pero si están de acuerdo con las escuelas que ya existen en la ciudad de sucre, efectivamente hay un interés de que existan más opciones de estudio en el ámbito artístico musical. Así también se puede observar que un 81.10 % de los sujetos en estudio indican que si les interesaría estudiar en una escuela de música a nivel profesional

La inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto asciende a \$ **770263** Donde se requiere \$ **600.714** de inversión fija y \$ **2.160** en inversión diferida y los

costos de operación ascienden a \$ **167389** Si bien se tiene costos elevados para la implementación del proyecto los indicadores del proyecto muestran la factibilidad del mismo.

- Finalmente a la conclusión de este trabajo se cumplió la hipótesis y los objetivos planteados.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar el proyecto que desde el primer año muestra resultados positivos, es decir es factible. No solo por su factibilidad, sino por el impacto social que tiene al generar profesionales capaces de crear composiciones propias, artistas que llegaran a ser reconocidos a nivel nacional y porque no decir a nivel internacional, motivando a la sociedad al arte y la cultura expresado en la música, pero también se aportara a la sociedad con generación de empleos.
- La capacitación de los empleados tiene un principal inconveniente y es la permanencia dentro la empresa, por lo cual es necesario asegurar que las personas que reciban esa capacitación permanezcan el mayor tiempo en la Empresa como para justificar el gasto.
- También se recomienda que se realice clínicas en diferentes instrumentos como parte alterna a la formación de los niños y jóvenes, para despertar el interés en la música. Así mismo se debe realizar constantes estudios para desarrollar nuevas estrategias que permitan a la escuela VIBRATOS un mayor alcance y hacer frente a posibles competidores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gallo JA. Tecnicas de investigación social. In Gallo JA. Tecnicas de investigación social. Sucre : Tupac Katari; 1986. p. 123.
2. Alanes CJN. Elaboración Científica de Perfil de Tesis. In Alanes CJN. Elaboración Científica de Perfil de Tesis. La Paz : Editores ; 1997. p. 127.
3. Gallo JA. Tencias de invstigacion social. In Gallo JA. Tencias de invstigacion social. Sucre : Tupac Katari ; 1986. p. 123.
4. Gallo JA. Tecnica de investigación social. In Gallo JA. Tecnica de investigación social. Sucre: Tupac Katari ; 1986. p. 139.
5. K MN. Investigacion de Mercados. In K MN. Investigacion de Mercados. Mexico : Prentice Hall; 1997. p. 143.
6. Amstrong PKG. Marketing. In Amstrong PKG. Marketing. Mexico ; 2004. p. 6.
7. Amstrong PKG. Marketing. In Amstrong PKG. Marketing. Mexico ; 2004. p. 6.7.
8. Amstrong PKG. Marketing. In Amstrong PKG. Marketing. Mexico ; 2004. p. 312.
9. Amstrong PKG. Marketing. In Amstrong PKG. Marketing. Mexico ; 2004. p. 313.
- 10 Amstrong PKG. Marketing. In Amstrong PKG. Marketing. Mexico ; 2004. p. 5.
- 11 Amstrong PKG. Marketing. In Amstrong PKG. Marketing. Mexico; 2004. p. 315.
- 12 Amstrong PKG. Diercción de Marketing. In Amstrong PKG. Diercción de Marketing. Mexico; 2006. p. 102.
- 13 Zamora DV. Mastering Bussines Administration (MBA). 2013. Universidad . Andina Simón Bolivar.
- 14 Educamarketing. Guia para realizar la invsetigación de mercados. Universidad . de Extremadura , Area de Comercialización e Investigacion de Mercados ; 2005.
- 15 Romagnoli S. Columna Economica. [Online].; 2007 [cited 2016 Septiembre 11]. Available from: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>.
- 16 Porter M. Crece Negocios. [Online].; 2013 [cited 2016 Mayo 9. Available from: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.
- 17 Frances A. Estrategia para la empresa en America Latina. In Frances A. . Estrategia para la empresa en America Latina.: IESA; 2011. p. 85,86.
- 18 Fleitman. Plan de Negocio. [Online].; 2016 [cited 2016 Octubre 26. Available from: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

- 19 Borello A. El plan de Negocios. In Borello A. El plan de Negocios.: Mc Graw Hill . Interamericana; 2000. p. 62.
- 20 Arnold H. Gestión de Empresa con visión estratégica. In Arnold H. Gestión de . Empresa con visión estratégica.: Dolmen ; 2002. p. 22.
- 21 Borello A. El plan de Negocios. In Borello A. El plan de Negocios.: Mc graw Hill . Interamericana ; 1999. p. 68.
- 22 Villaran KW. Plan de Negocio. In Villaran KW. Plan de Negocio.: . NathanAssociatesinc; 2009. p. 42.
- 23 Henry Mintzberg BQ. El proceso Estratégico. In Henry Mintzberg BQ. El . proceso Estratégico.: Prentice Hall; 1999. p. 145-147.
- 24 Roman Hielbing JSC. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. In . Roman Hielbing JSC. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia.: Mc graw Hill ; 1992. p. 58, 61-63.
- 25 Miguel SM. Marketing Conceptos y Estrategías. In Miguel SM. Marketing . Conceptos y Estrategías.: Piramides S. A. ; 1996. p. 108.
- 26 Roman Hielbing JSC. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. In . Roman Hielbing JSC. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia.: Mc graw Hill; 1992. p. 114,115.
- 27 Geroge S. D. La organización que actúa en función al Mercado. In Geroge S. D. . La organización que actúa en función al Mercado.: Editorial Norma ; 2000. p. 34,37.
- 28 Kotler P. Fundamentos de la Mercadotecnia. In Kotle P. Fundamentos de la . Mercadotecnia.: Prentice Hall Hispanoamericana ; 2006. p. 314-316.
- 29 Hielbing Roman SC. Como preparar el exito plan de la mercadotecnia. In . Hielbing Roman SC. Como preparar el exito plan de la mercadotecnia.: Mc graw Hill ; 1992. p. 123-125.
- 30 Henry Mintzberg BQIS. El porceso estrategico. In Henry Mintzberg BQIS. El . porceso estrategico.: Prentice Hall ; 1999. p. 114-116.
- 31 Roman Heilbing JSC. Como prepara el extio plan de Mercadotecnia. In Roman . Heilbing JSC. Como prepara el extio plan de Mercadotecnia.: Mc graw Hill ; 1992. p. 113-115,136-138.
- 32 DAY GS. La Organización que actúa en función del Mercado. In DAY GS. La . Organización que actúa en función del Mercado.: Editorial Norma ; 2000. p. 124.

- 33 Thibout JP. Manual de diagnostico en la Empresa. In Thibout JP. Manual de . diagnostico en la Empresa. Madrid : Paraninfo S.A.; 1994. p. 48-53.
- 34 Thibout JP. Manual de diagnóstico en la Empresa. In Thibout JP. Manual de . diagnóstico en la Empresa. Madrid : Paraninfo S.A.; 1994. p. 78-83.
- 35 Serrano FG. Temas de introduccion al Marketing. In Serrano FG. Temas de . introduccion al Marketing. Madrid : ESIC; 1994. p. 69,68.
- 36 Stanton JWMEBW. Fundamentos del Marketing. In Stanton JWMEBW. . Fundamentos del Marketing. Mexico; 1998. p. 118.
- 37 Santiesmases M. Marketing Conceptos y Estrategias. In Santiesmases M. . Marketing Conceptos y Estrategias.: Edición Pirámides S.A. ; 1996. p. 98-101.
- 38 L.Gil. El plan de Negocio. [Online].; 2016 [cited 2016 Abril 6. Available from: . http://cmapspublic2.ihmcus/rid=1121284913140_2078301270_1638/anexo%201_coment3.pdf.
- 39 Villarán KW. Plan de Negocio. In Villarán KW. Plan de Negocio.: . NhatanAssociatesInc; 2009. p. 76.
- 40 Villarán KW. El plan de Negocio. In Villarán KW. El plan de Negocio.: . NathanAssociatesInc; 2009. p. 77.
- 41 Campos EB. El sistema de la Información de la Empresa. [Online].; 2011 [cited . 2017 Enero 9. Available from: <http://www.monografias.com/trabajos>.
- 42 Kawano S. Construccion de Residencial Universitario. Tesis. Sucre: Universidad . Andina Simon Bolivar, Area Económica; 2011.
- 43 Kawano S. Cosntruccion de Residencial Universitario. Tesis. Sucre: Universidad . Andina, Chuquisaca ; 2011.
- 44 A CG. Matematicas Financieras para la toma de Decisiones. In A CG. . Matematicas Financieras para la toma de Decisiones. p. 9.
- 45 Sanchez P. Analisis de la rentabilidad de la Empresa. In Sanchez P. Analisis de . la rentabilidad de la Empresa.; 2002. p. 2.
- 46 Alemana U. Balance General. [Online].; 2016 [cited 2017 Febrero 11. Available . from: Htp://ual.dyndns.org/biblioteca/contabilidad/pdf/unidad_05.pdf.
- 47 Wikipedia. Wikipedia. [Online].; 2014 [cited 2017 Mayo 16. Available from: . https://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos.
- 48 Gabriela Hutt BM. Estructura Organizacional. 2012..

49 Macro D. Indicadores Economicos. [Online].; 2012 [cited 2017 Junio 22]. Available from: www.datosmacro.com/PIB/Bolivia.

ANEXOS

Anexo 1: Monitoreo a la competencia

Nombre: _____ Fecha: ____/____/____

Ubicación: _____

Número de colaboradores: _____

Aproximación de Variedad de carreras: ____

Edades y promedio de edades de los alumnos

Promociones y descuentos:

Si ____ No ____

¿Cuál?

Publicidad:

Si ____ No ____

¿Cuál?

Atención al
cliente: _____

Logo, lema, tipografía de letra:

Horarios de atención a clientes:

Aproximación de Precios: ____

Sistema de venta

(cobro): _____

Tecnología: Mucha ____ Poca ____ Nula ____

Horarios de clases

Algún valor agregado:

Otros servicios:

Anexo 2: Guía para entrevista profunda a expertos

Nombre del entrevistado....., Fecha de la entrevista.....

Temas a tratar:

- ➡ Necesidades prioritarias para una escuela de formación musical respecto a:
 - Formación
 - Infraestructura
 - Ambientes
 - Tecnología informática
 - Equipos e instrumentos

- ➡ Alternativas de carreras para la investigación de mercado
 - Canto lirico y moderno
 - Guitarra clásica y moderna
 - Violin
 - Batería
 - Bajo
 - Piano o teclado
 - Flauta traversa
 - violonchelo

- ➡ Número de alumnos necesarios en aulas para una formación de calidad

- ➡ Aproximación de edades para un aprendizaje optimo

- ➡ Necesidades teórico prácticos de enseñanza (horas, aulas, funcionalidad, etc.)

ENCUESTA FINAL (ANEXO A)

Población entre 15 y 29 años

Muy buenos días/tardes/noches.

La presente encuesta es netamente de carácter investigativo, la información que nos proporcione será de gran utilidad y manejada con discreción para la investigación muchas gracias.

Para el llenado de la encuesta por favor marque con una X la respuesta que usted crea correcta

1.- División por género

Masculino

Femenino

2.- Edad _____

3.- ¿Cuenta usted con conocimientos y prácticas de algún instrumento musical o canto?

Si

No

4.- ¿Asiste alguna escuela de música?

Si

No

(Si la respuesta es no pase a la pregunta N° 7 si es si continua la encuesta)

5.- ¿Está conforme con el tipo de enseñanza, tecnología y la atención que percibe en su escuela de música?

Si

No

Porque?

6.- ¿Usted está totalmente de acuerdo con las escuelas o institutos de música que existen en la ciudad de sucre?

Si

No

Porque?

7.- Usted estaría interesado en estudiar una carrera musical en una escuela o institución que le otorgue un título profesional a nivel técnico o licenciatura.

Si

No

(Si la respuesta es sí pase a la siguiente pregunta y si es no termina la encuesta)

8.- De las siguientes opciones ¿cuál le parece más atractivo para estudiar?, *puede marcar más de una opción*

Guitarra

Violín

Mandolina

Canto

batería

Teclado/piano

Bajo

Flauta

violonchelo

saxofón

9.- En base a la opción elegida anteriormente, ¿Cuán de acuerdo está en estudiar al nivel de una carrera?

Muy en desacuerdo 1_ desacuerdo 2_ ni en desacuerdo ni de acuerdo 3_
de acuerdo 4_ Muy de Acuerdo 5_

10.- Para la formación de una carrera musical, ¿Cuán de acuerdo está en que los equipos, los ambientes y los instrumentos sean cómodos y prácticos?

Muy en desacuerdo 1_ desacuerdo 2_ ni en desacuerdo ni de acuerdo 3_
de acuerdo 4_ Muy de Acuerdo 5_

11.- ¿Cuál de las siguientes escuelas de música le ofrecen variedad de instrumentos a estudiar?

Simeón Roncal Kaypi rock Escuela Municipal de Música Ninguno otros _____

12.- ¿Cuál de las siguientes escuelas le ofrecen mayor calidad en enseñanza?

Simeón Roncal Kaypi rock Escuela Municipal de Música Ninguno otros _____

13.- ¿Cuál de las siguientes escuelas le ofrecen mayor y mejores ambientes para el aprendizaje?

Simeón Roncal Kaypi rock Escuela Municipal de Música Ninguno otros _____

14.- Cuanto estaría Dispuesto a pagar por una carrera a nivel profesional, tomando en cuenta un mínimo de 300 bs. y un máximo de 600 bs. Mensuales durante tres años a nivel técnico y cinco años a nivel licenciatura. _____ bs.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA (ANEXO B)

Muy buenos días/tardes/noches

La presente encuesta es netamente de carácter investigativo, la información que nos proporcione será de gran utilidad y manejada con discreción para la investigación muchas gracias

Para el llenado de la encuesta por favor marque con una X la respuesta que usted crea correcta

1.- Si su hijo quiere estudiar una carrera en el área de música, ¿Estaría dispuesto a apoyarlo?

Si

No

2.- ¿Conoce usted alguna escuela o instituto donde pueda inscribir a su hijo para que estudie una carrera en el área de música?

Si

No

(Si la respuesta es sí pase a la siguiente pregunta y si es no pase a la pregunta N° 5)

3.- ¿Está conforme con el tipo de enseñanza, tecnología y la atención que percibe en esa escuela de música?.

Si

No

Porque?

4.- ¿Usted está totalmente de acuerdo con las escuelas o institutos de música que existen en la ciudad de Sucre?

Si

No

Porque?

5.- ¿A Usted le interesaría que su hijo estudie una carrera musical en una escuela o institución que le otorgue un título profesional a nivel técnico o licenciatura?.

Si

No

(Si la respuesta es sí pase a la siguiente pregunta y si es no termina la encuesta)

6.- De las siguientes opciones ¿cuál le parece más atractivo para el estudio de su hijo?, *puede marcar más de una opción*

Guitarra

Violín

Mandolina

Canto

batería

Teclado/piano

Bajo

Flauta

violonchelo

saxofón

7.- En base a la opción elegida anteriormente, ¿Cuán de acuerdo cree que es estudiar al nivel de una carrera para su hijo?

Muy en desacuerdo 1_ desacuerdo 2_ ni en desacuerdo ni de acuerdo 3_
de acuerdo 4_ Muy de Acuerdo 5_

8.- Para la formación de una carrera musical, ¿Cuán de acuerdo está en que los equipos, los ambientes y los instrumentos sean cómodos y prácticos?

Muy en desacuerdo 1_ desacuerdo 2_ ni en desacuerdo ni de acuerdo 3_
de acuerdo 4_ Muy de Acuerdo 5_

9.- Según su conocimiento ¿Cuál de las siguientes escuelas de música le ofrecen variedad de instrumentos a estudiar?

Simeón Roncal Kaypi rock Escuela Municipal de Música Ninguno otros _____

10.- ¿Cuál de las siguientes escuelas le ofrecen mayor calidad de enseñanza?

Simeón Roncal Kaypi rock Escuela Municipal de Música Ninguno otros _____

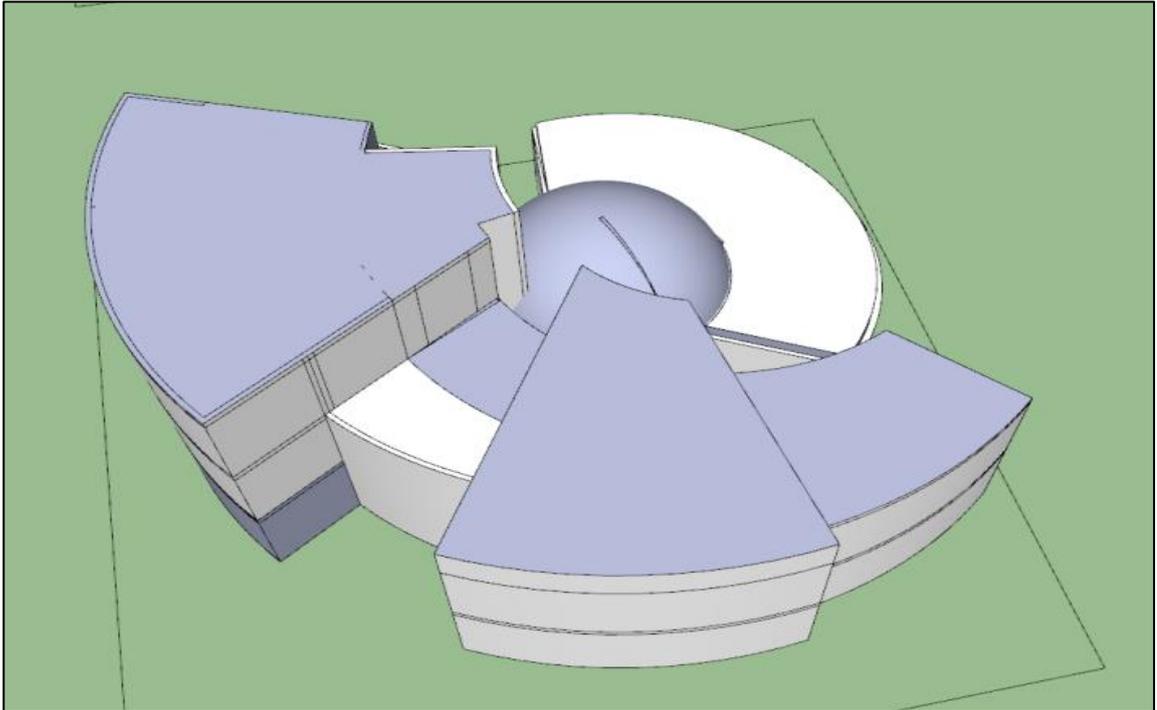
11.- ¿Cuál de las siguientes escuelas le ofrecen mayor y mejores ambientes para el aprendizaje?

Simeón Roncal Kaypi rock Escuela Municipal de Música Ninguno otros _____

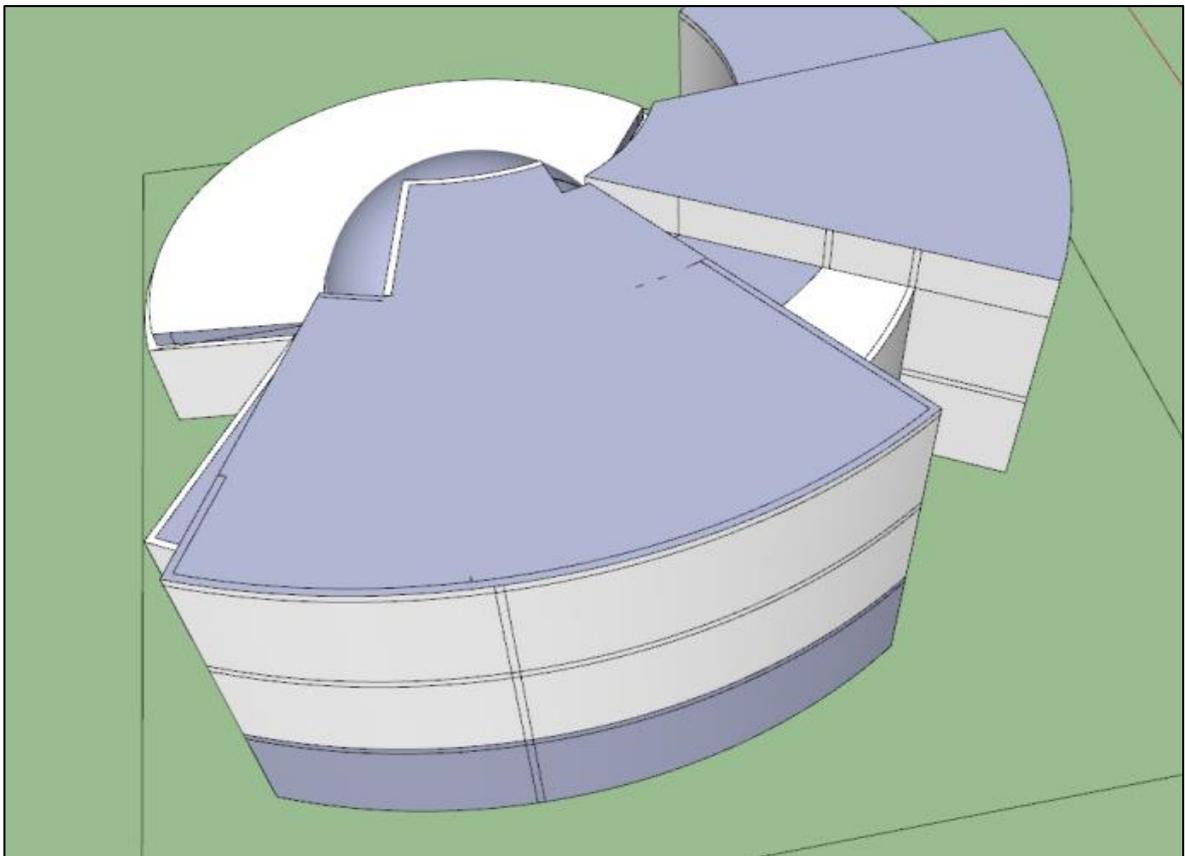
12.- Cuanto estaría Dispuesto a pagar por una carrera a nivel profesional, tomando en cuenta un mínimo de 300 bs. Y un máximo de 600 bs. Mensuales durante tres años a nivel técnico y cinco años a nivel licenciatura _____ bs.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

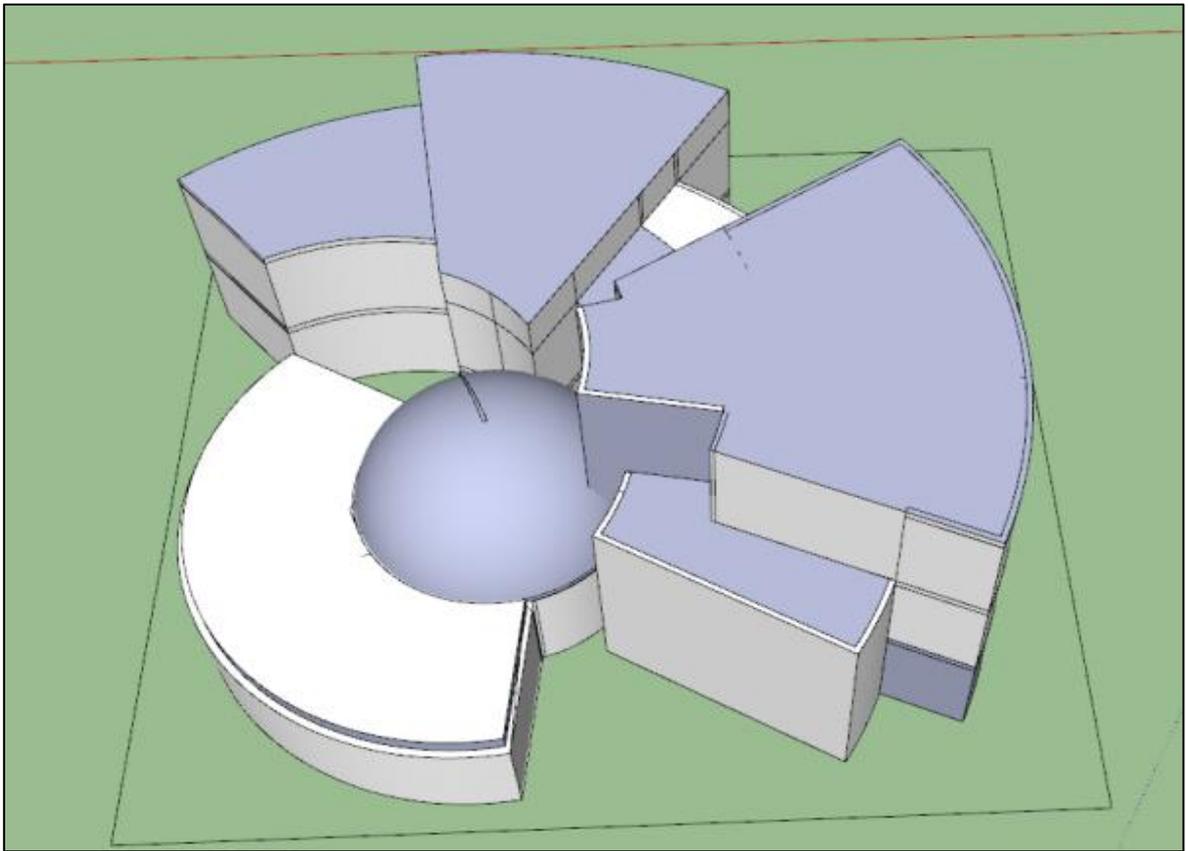
Anexo 3: Planos Arquitectónicos Academia De Música



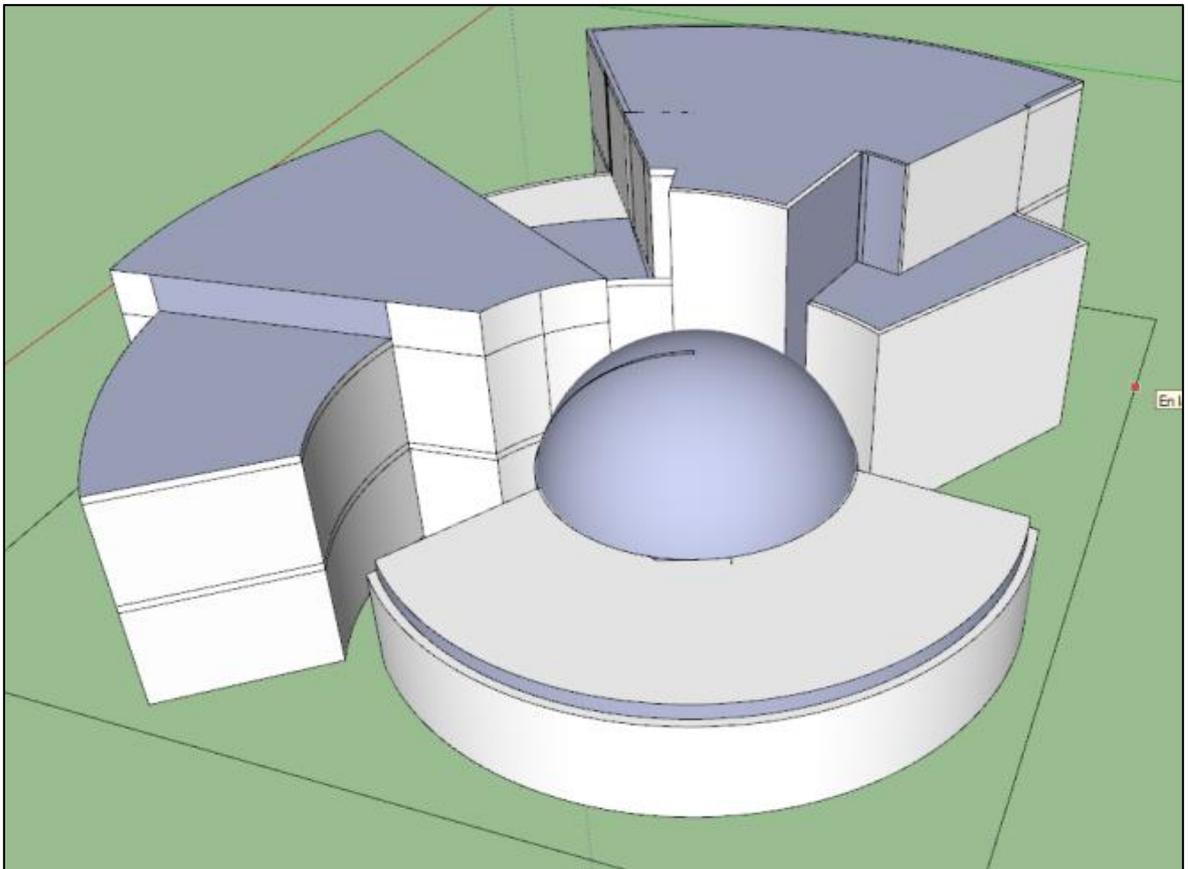
ELEVACION PRINCIPAL



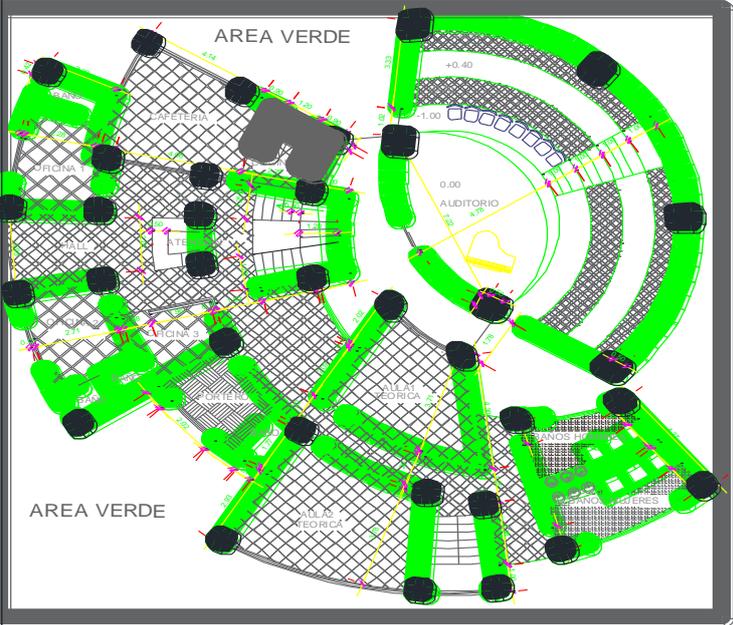
VISTA LATERAL FRONTAL



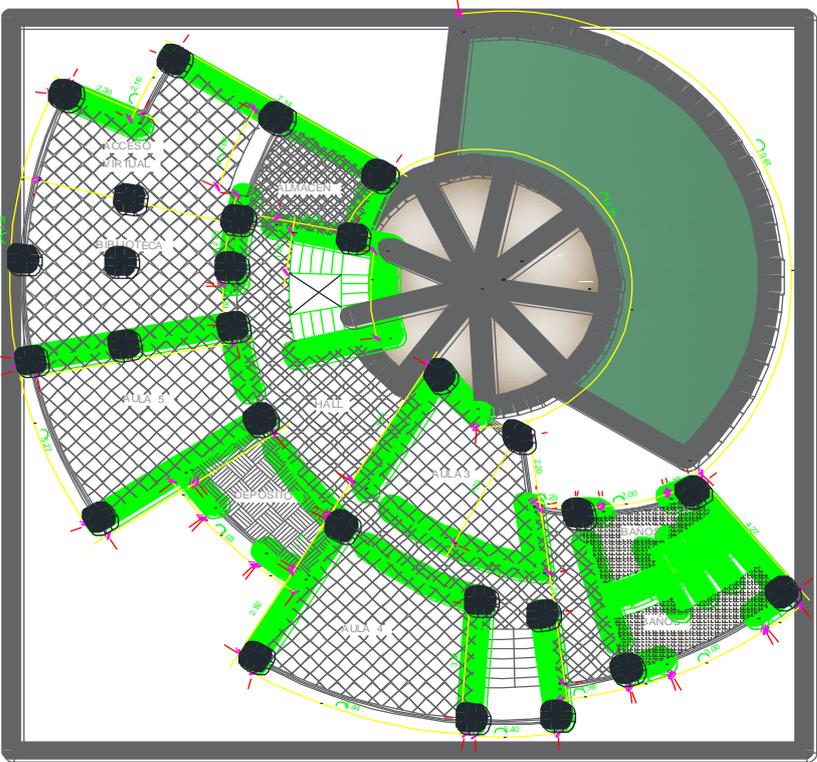
ELEVACION POSTERIOR



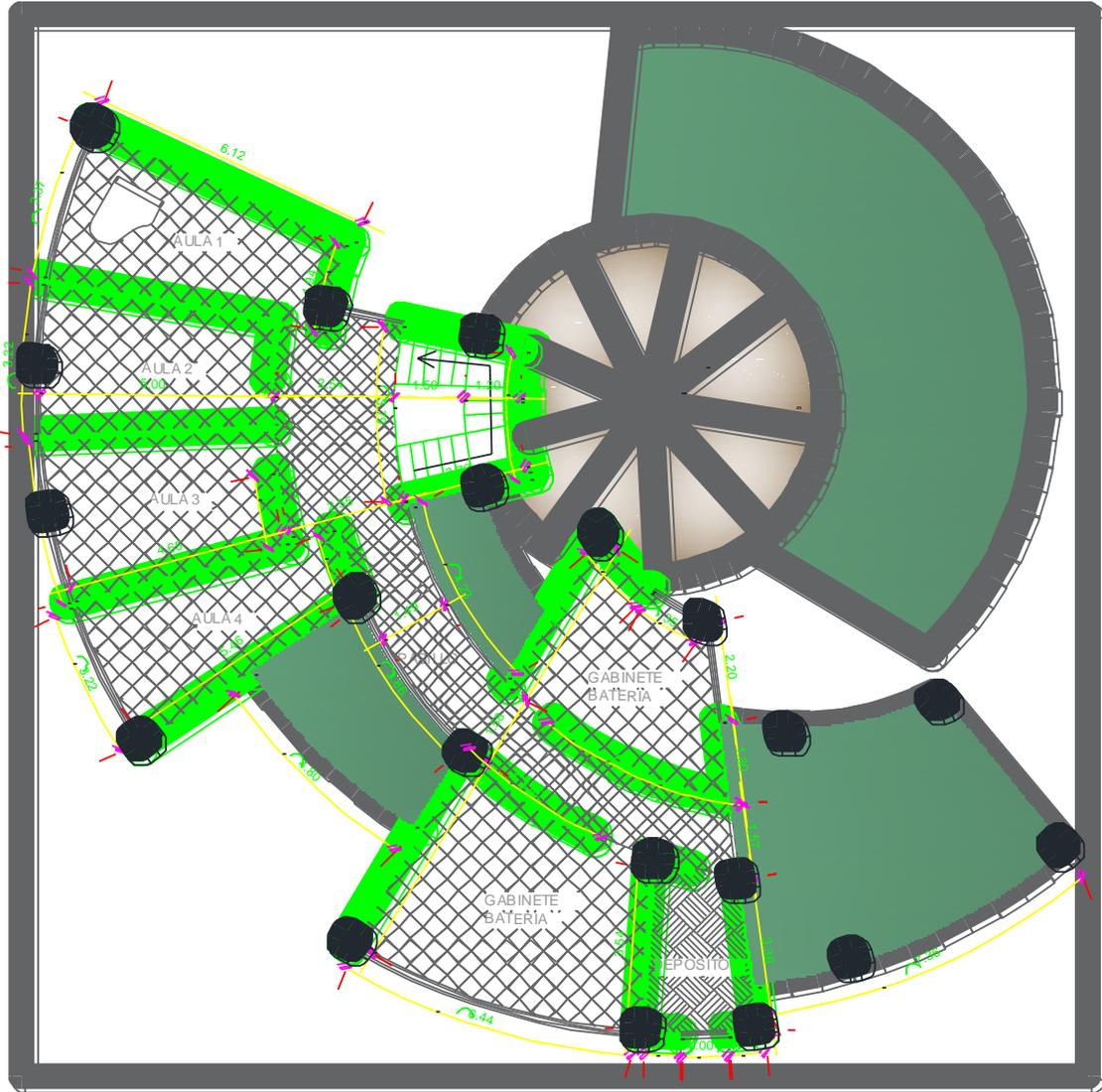
ELEVACION POSTERIOR



VISTA EN PLANTA (PLANTA BAJA)



VISTA EN PLANTA (1º PISO)



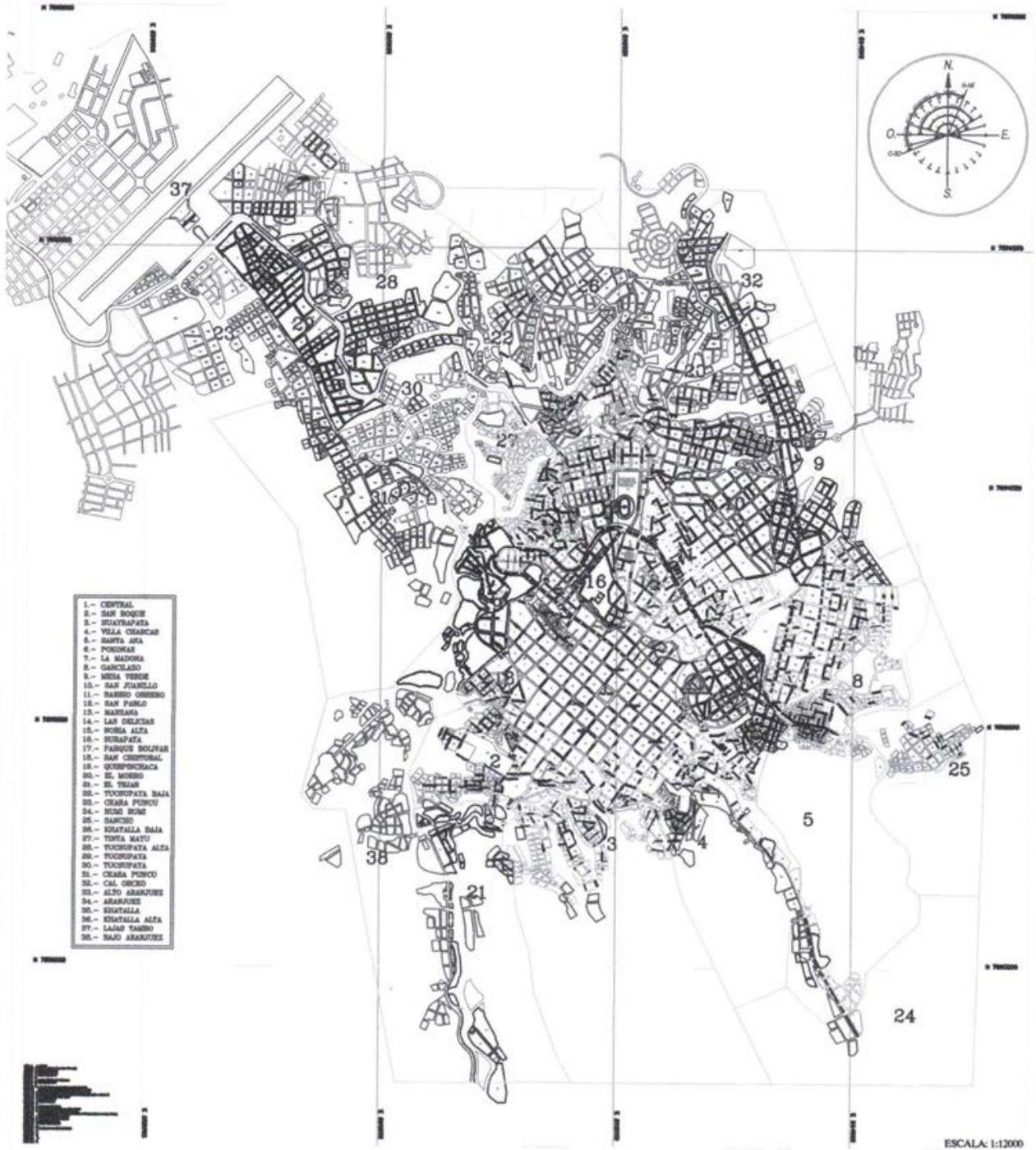
VISTA EN PLANTA (2º PISO)

Anexo 4: Distritalización

PROYECTO SISTEMA DE INFORMACION GEOGRAFICA URBANA

HONORABLE ALCALDIA MUNICIPAL DE SUCRE

ESTUDIOS Y PROYECTOS



ESCALA: 1:12000