



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA ESCUELA MUSICAL  
ELECTRO-ACÚSTICA, AUDIO Y SONIDO EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Administración de  
Empresas..

Profesor Guía:  
Giovanny Garzón

Autora:  
Alberto Higinio Suárez Loaiza

Año:  
2013

## DECLARACIÓN DEL POFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

.....  
MSC. Giovanni Garzón

1712680527

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que es su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....  
Alberto Higinio Suárez Loaiza

172174518 - 8

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres Luz Enith y Alberto quienes son eje central de vida, a mis hermanos Andrea y Cristian que cada día me otorgan su amor incondicional y a todos los profesionales que aportaron con sus conocimientos para el desarrollo de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

A Dios quien con su infinito amor y sabiduría me permitió llegar a este punto de mi vida, a mis maestros universitarios quienes aportaron sus conocimientos y experiencia para formarme como profesional y la Universidad de las Américas institución que me acogió en este tiempo de estudios.

## RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación expone un análisis de la implantación de una escuela musical de audio y sonido en la ciudad de Quito mediante una alternativa diferente de aprendizaje enfocada a aplicar herramientas tecnológicas junto con pedagogías diferentes que faciliten la instrucción musical a los participantes.

En el primer capítulo se describe un análisis al entorno en el cual funcionará la institución, a su vez define los objetivos y primeros lineamientos de acción formando una base sólida de información que ayude al estudio del mismo; en el segundo capítulo se realiza una investigación de mercado mediante encuestas y entrevistas al mercado en general como a expertos para la obtención de variables de análisis que ayuden a formar estrategias de acción frente a un mercado seleccionado, el tercer capítulo plantea la elaboración de una estrategia de mercado basada en cuatro parámetros ayudando a definir la identidad de la institución como los planes de acción frente a un nicho seleccionado; dentro del cuarto capítulo se define los procesos para brindar un servicio de instrucción musical de calidad, a su vez muestra un mapa de gestiones que facilita su desarrollo en el campo, el quinto capítulo muestra una división institucional repartiendo cargos y responsabilidades a sus funcionarios, el sexto capítulo define la cronología del negocio mostrando tiempos de acción para la realización de cada una de las actividades, pasando al séptimo capítulo podemos definir un plan de riesgos y supuesto críticos con sus actividades de sinergia que ayuden a evitar retrasos dentro del proyecto, el octavo capítulo realiza un estudio de viabilidad financiero de la academia buscando definir cuáles son las mejores alternativas vida a utilizar dentro del recurso financiero, para terminar se realiza un estudio de apalancamiento en el noveno capítulo el cual define la mejor alternativa para empezar con la idea de negocio.

Al terminar la tesis se plantea conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos planteados.

## **ABSTRACT**

The following paper presents an analysis of degree of implementation of a school musical audio and sound in the city of Quito, by learning an alternative focused on applying technological tools with different pedagogies to facilitate musical instruction to participants.

In the first chapter describes an analysis of the environment in which the institution will work in turn defines the objectives and lines of action first forming a solid base of information to assist the study of it, in the second chapter provides a research market through market surveys and interviews in general and experts to obtain analytical variables that help shape strategies for action against a selected market, the third chapter presents the development of a marketing strategy based on four parameters to help define the identity of the institution and action plans against a selected niche, in the fourth chapter defines the processes to provide a service of quality musical instruction, in turn shows a map of facilitating its development efforts in the field, The fifth chapter shows an institutional division distributing roles and responsibilities to its employees, the sixth chapter defines business chronology showing times of action for the implementation of each of the activities, from the seventh chapter we define a course plan and critical risk synergy with activities that help to avoid delays in the project, the eighth chapter makes a financial feasibility study of the academy seeking to define what the best choice life within the financial resource used to finish is a study of leverage in the ninth chapter which defines the best choice to start with the business idea.

At ending eventually presents the findings and recommendations

## Indice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1. Capítulo I. La industria, la compañía y los productos o servicios</b>	<b>2</b>
1.1 La Industria	2
1.1.1 Tendencias	2
1.1.2 Estructura de la industria	4
1.2 Factores Económicos y Regulatorios	7
1.3 Canales de distribución	11
1.4 Las cinco fuerzas de Porter	11
1.5 La Compañía y el Concepto del Negocio	13
1.6 La idea y el modelo del negocio.-	13
1.7 Estructura legal de la empresa.-	14
1.8 Misión, Visión y Objetivos	15
1.9 El producto o servicio	16
1.10 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	16
1.11 Análisis FODA:	17
<b>2. Capítulo II. Investigación de mercados y su análisis</b>	<b>19</b>
2.1 Fuentes de información	19
2.2 Investigación Cualitativa	20
2.3 Investigación Cuantitativa	21
2.4 Mercado Relevante y Cliente Potencial	29
2.4.1 Mercado objetivo	29
2.4.2 Segmentación de Mercado:	30
2.5 Tamaño de mercado	31
2.6 La competencia y sus ventajas	31



2.7 Participación de mercados y ventas de la industria	32
2.8 Evaluación del mercado durante implementación	32
<b>3. Capítulo III. Plan de marketing</b>	<b>34</b>
3.1 Estrategia general de marketing	34
3.2 Política de precios	34
3.3 Táctica de ventas	36
3.4 Política de servicio al cliente y garantías	41
3.5 Promoción y publicidad	42
3.6 Distribución	44
<b>4. Capítulo IV. Plan de Operaciones y Producción</b>	<b>46</b>
4.1 Estrategia de operaciones	46
4.2 Ciclo de operaciones	48
4.3 Requerimiento de equipos y herramientas	52
4.4 Instalaciones y mejoras	54
4.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	55
4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	55
4.7 Aspectos regulatorios y legales	55
<b>5. Capítulo V. Equipo Gerencial</b>	<b>65</b>
5.1 Estructura Organizacional	65
5.2 Personal Administrativo y sus responsabilidades	67
5.3 Compensación a administradores y propietarios	69
5.4 Política de empleo y beneficios	71

5.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores	73
5.6 Equipo de asesores y servicios	75
<b>6. Capítulo VI. Cronograma general</b>	<b>77</b>
6.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.	77
6.2 Diagrama.	79
6.3 Riesgos e imprevistos.	80
<b>7. Capítulo VII. Riesgos críticos y supuestos</b>	<b>81</b>
7.1 Supuestos y criterios utilizados.	81
7.2 Riesgos y problemas principales.	83
<b>8. Capítulo VIII. Plan financiero</b>	<b>88</b>
8.1 Inversión Inicial.	88
8.2 Fuente de Ingresos.	90
8.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.	92
8.4 Margen bruto y margen operativo.	93
8.5 Estado de resultados actual y proyectado.	94
8.6 Balance General actual y proyectado	98
8.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado.	99
8.8 Punto de equilibrio.	103
8.9 Control de costos importantes.	104
8.10 Valuación.	106

<b>9. Capítulo IX. Propuesta de negocio</b>	<b>108</b>
9.1 Financiamiento deseado.	108
9.2 Estructura de capital y deuda buscada.	108
9.3 Capitalización.	109
9.4 Uso de Fondos.	110
9.5 Retorno para el inversionista.	111
<b>10. Capítulo X. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>114</b>
<b>Referencias</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>117</b>

## INTRODUCCIÓN

La música como actividad es el proceso de generar sonidos mediante instrumentos o elementos del medio ambiente, combinando la métrica, el ritmo y la armonía que buscan dar una identidad cultural a una sociedad.

Este presente trabajo tiene como principal objetivo determinar la viabilidad de establecer un modelo de negocio con la característica principal de ser una institución dedicada a la instrucción musical en la ciudad de Quito que responde al nombre de “Acústico en Mi #” (sostenido), mediante el análisis del entorno, mercado, capital humano, riesgos y acción, plan financiero y apalancamiento, los cuales se dividen en capítulos y se desarrollan a lo largo de la tesis.

La idea de negocio se centra en fusionar la tecnología musical digital con instrumentos musicales que ayuden al aprendizaje y faciliten la docencia buscando dar la mejor alternativa al mercado, para demostrar este hecho se plantean el análisis de distintas variables a lo largo del trabajo cada una de estas variables se encuentran dentro de los nueve capítulos que utilizaran las distintas metodologías definidas directamente en ellos para dar un análisis y una solución frente a cada situación expuesta.

Principalmente, se pretende definir un servicio de calidad buscando satisfacer de manera integral a sus estudiantes y buscar un índice de fidelidad y recomendación a lo largo del tiempo.

El fin principal de la academia musical aparte de brindar un servicio de calidad, es el de llegar a ser una institución sostenible y rentable a lo largo del tiempo lo cual está definido en el estudio que a continuación se detalla.

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **Capítulo I.**

#### **La industria, la compañía y los productos o servicios.**

##### **1.1 LA INDUSTRIA**

- Se realizará un análisis dentro de la industria Musical en la ciudad de Quito.
- Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (United Nations Statistics Division, 2012) se categoriza de la siguiente manera:
  - a. Categoría M: Educación (división 80).
  - b. Código de categoría: 80 Educación.
  - c. Subcódigo de categoría: 806 Educación no formal

##### **1.1.1 Tendencias**

Para empezar a tomar en cuenta las tendencias del mercado de aprendizaje musical no formal en la ciudad de Quito, analizará los cambios en el tiempo dentro de los últimos 5 años (figura 1), podemos notar dentro del segmento de educación musical una tendencia creciente, el número de participantes es creciente al momento de elegir un servicio musical, esta industria se encuentra en un ciclo de crecimiento y apoyado con la tecnología se convierte en una oportunidad de negocio claramente aprovechable. (Diario Hoy, 2013).

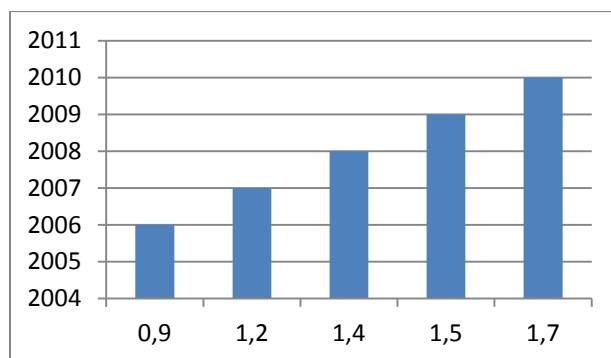


Figura 1. Desarrollo del sector Musical en la Ciudad de Quito

Para realizar un análisis del precio de este servicio dentro de la industria hay que considerar que existe formalidad e informalidad en el mercado, es decir dentro del mercado existen participantes formales con instituciones establecidas y equipos instalados que cuentan con un lugar propio de instrucción musical y a su vez existe informalidad por parte de personas naturales que tienen el conocimiento musical poniéndolo a disposición de cualquier cliente dentro del mercado.

Dentro de este segmento musical la tecnología ha desarrollado muchas herramientas que pueden complementar esta instrucción musical es así que tenemos entre sus principales avances tecnológicos los siguientes:

- Consolas de sonido.
- Amplificadores más pequeños y de más capacidad.
- Instrumentos electro-acústicos de mayor fidelidad.
- Cables de mayor fidelidad.

El impacto de la tecnología sobre la industria musical en su división de aprendizaje ha tenido gran influencia este factor es una de las principales variables para establecer el negocio, es gracias a la tecnología que estos tipos de proyectos pueden realizarse con mayor facilidad, fidelidad y apoyo dentro de su estructura física.

La mejora tecnológica en esta área de aprendizaje abre muchas puertas de asociación de la enseñanza musical con la docencia musical es así que si se unen las herramientas tecnológicas con una metodología diferencial y dando un valor agregado se puede obtener una fusión musical distinta y aceptable.

Dentro de la industria tenemos que los participantes tienen una tendencia o estilo musical definido según su especialización musical como principales representantes de estos estilos a nivel local tenemos el estilo clásico y el estilo popular dando un enfoque a lo tradicional.

Si tomamos en cuenta la creciente de la industria con el crecimiento del atractivo musical en la ciudad de Quito se define que es un segmento atractivo para emprender un nuevo negocio.

### **1.1.2 Estructura de la industria**

La industria musical en el segmento de aprendizaje y enseñanza en la ciudad de Quito, se encuentran pocos participantes, y una demanda insatisfecha por la cantidad del mercado y por la diversidad de escuelas, academias y conservatorios que existen, las tendencias son clásicas y conservadoras enfocadas a la música nacional en la mayoría de las instituciones, cada una de estas instituciones usan la metodología tradicional de enseñanza con relación a práctica musical, teoría musical y ejercicios de técnica de audio y escalas. (Diario Hoy, 2013).

Dentro de los principales participantes de la educación musical formal en la ciudad de Quito tenemos los siguientes participantes:

- Conservatorio nacional musical.
- Conservatorio Geroge Gershwin.
- Conservatorio Franz Liszt.
- Ars – Nova.
- Vivaldi.
- Contrapunto.

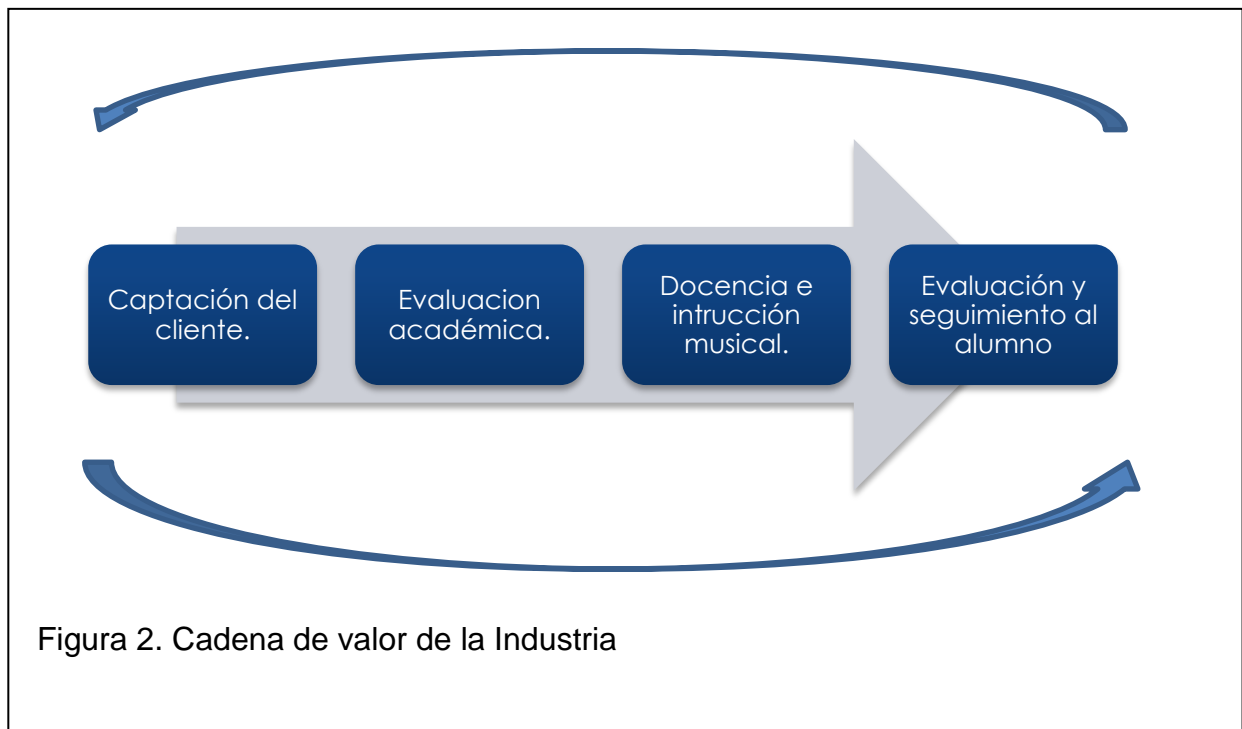
Estos institutos se caracterizan por formar profesionales musicales dentro de la industria, estas instituciones tienen por prioridad la música clásica y popular, como principales estilos.

Como principales servicios de la industria tenemos los siguientes:

- Educación clásica, popular y contemporánea.
- Manejo de equipos acústicos y de sonido.
- Clases musicales informales por parte de personas naturales.

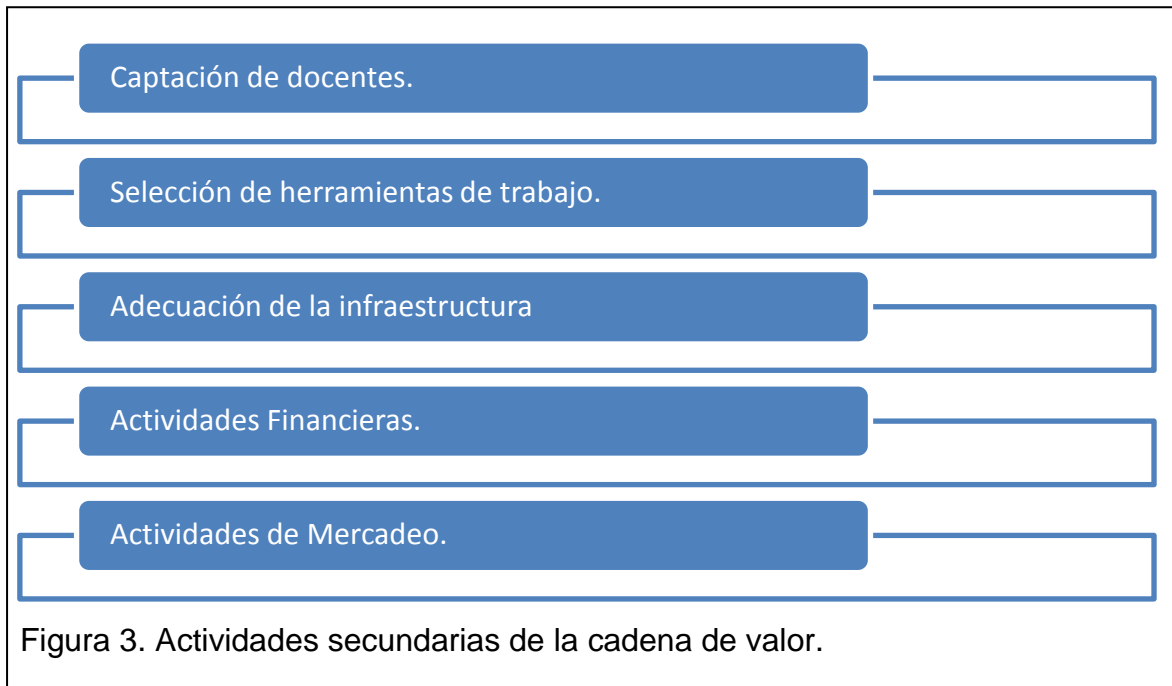
Como cadena de valor de la industria se elaboró por el autor según las necesidades del negocio.

- Actividades Principales en de la Cadena de valor dentro de la Docencia Musical.

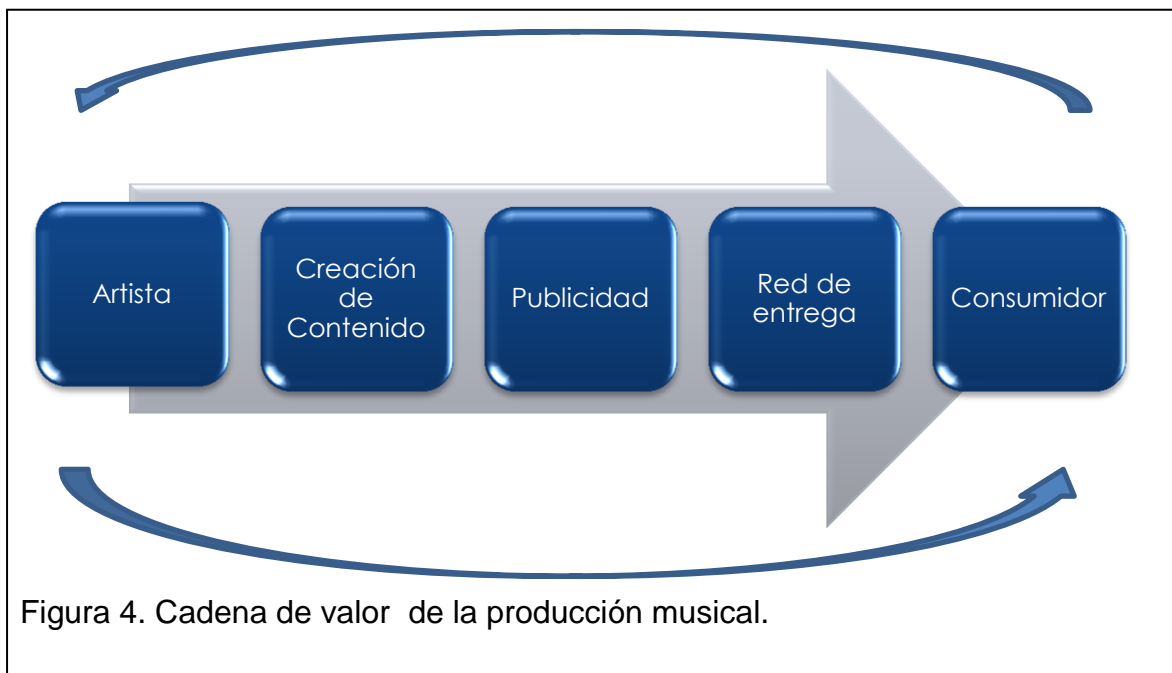




- Actividades de Apoyo



- Cadena de valor de la producción musical.



A esta cadena de valor se la considera como un grupo de actividades secundarias, debido a que el giro real del negocio se enfoca en la docencia musical; se la toma en cuenta para tener planificación en el área de producción musical.

## 1.2 Factores Económicos y Regulatorios

- **Factores Económicos**

Como factor económico podemos tomar en cuenta el índice de precio del consumidor que es una variable de ajuste para el servicio, la inflación anual y el porcentaje de incremento de salario anual para ajustar los presupuestos anuales.

Otro factor económico de la industria son los porcentajes que se paga al IESS por la afiliación de los trabajadores; dentro del marco legal los trabajadores del área administrativa serán afiliados a tiempo completo y los de docencia a tiempo parcial, con el siguiente valor definido por ley, se pagará el 17.5% del ingreso que percibe el solicitante y en ningún caso sobre el salario mínimo de aportación, vigente en el año de aceptación de esta afiliación.

Toda entidad con fines de lucro deberá pagar el 25% de impuesto a la renta y el valor de 15% de cargas familiares, después del ejercicio contable, siempre y cuando se genere una utilidad en la institución.

- **Factores Regulatorios**

Para formar la escuela musical se lo realizará bajo un régimen de Sociedad Limitada teniendo a consideración las regulaciones de la ley ecuatoriana:

### **COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: (UTPL, 2008)**

*“Generalidades:* La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de

sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

*Requisitos: El nombre.-* En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

*Solicitud de aprobación.-* La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

*Números mínimo y máximo de socios.-* La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

*Capital mínimo.-* El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la

transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán evaluados por los socios o por los peritos.

*NOTA:* Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.

Como aporte adicional se estudia el plan de docencia emitido por el Estado, para brindar un mejor servicio, el mismo esta descrito a continuación.”

### **Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección Contra Incendios**

Según el registro oficial N# 815, y en base a los artículos 8 y 9 de dicho decreto en resumen se establece lo siguiente:

- La señalización de muestras informáticas son de fondo blanco y letras verde.
- La señalización de peligro son de fondo blanco y letras rojas.
- La señalización de carácter netamente informativo no preventivo son de fondo blanco y letra azul.

De preferencia este tipo de señalética tiene que ser brillante en la oscuridad para poder manejar la información en cualquier hora del día.

La señalética de rutas de evacuación como las de información del punto de reunión son señales iluminadas para servir de guía en caso de emergencia.

Según el artículo 195 del mismo registro se establece lo siguiente:

- Toda construcción debe ser inspeccionada por el cuerpo de bomberos.
- Se debe realizar un análisis de los componentes de toda infraestructura y preferiblemente deben ser anti – inflamables.
- Plan de brigadas de evacuación y seguridad industrial a nivel bajo.

Para mantener un lineamiento adecuado se toma en consideración el siguiente plan: (Plan decenal de educación, 2012)

“Política de Estado por mandato ciudadano del 26 de noviembre del 2006, es convertir la educación en el pilar fundamental del ser humano para la construcción de una sociedad equitativa, inclusiva, diversa solidaria e intercultural. **Plan Decenal de Educación-Ecuador**

Los Principios rectores son:

- Equidad, ofrecer igualdad efectiva de oportunidades educativas en todo el territorio y garantizar que los niños, niñas, jóvenes y adultos tengan acceso a una educación de calidad, reconociendo al Estado como pluricultural y multiétnico.
- Calidad, referida a la capacidad que tiene la escuela, el colegio o la universidad de brindar sistemáticamente a sus estudiantes y egresados competencias para la acción.
- Pertinencia, para que la formación que reciben los estudiantes responda a las necesidades del entorno social, natural y cultural, en los ámbitos local, nacional y mundial con el diseño y la ejecución de modelos pedagógicos y didácticos alternativos, que responda y se adapten a las circunstancias y características regionales de carácter ocupacional, climático y productivo.
- Inclusión, para evitar discriminación en razón de la edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma; religión, filiación política, orientación sexual; estado de salud, discapacidad o diferencia de cualquier otra índole.
- Participación, que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como, también, en las decisiones locales y nacionales.
- Rendición de Cuentas, para generar una cultura de la evaluación y promover una activa participación ciudadana en torno a la calidad y equidad de la educación nacional.
- Gratuita y Laica, para garantizar el acceso y eliminar las posibles barreras de exclusión.”

Con relación a un músico este tendrá que registrarse directamente con un contrato comercial con cualquier auspiciante, es decir toda la normativa de acción profesional esta enmarca en este documento.

### **1.3 Canales de distribución:**

Las principales vías de distribución dentro de la industria de educación no formal son las siguientes:

- La misma institución donde se presta el servicio.
- Medios de comunicación digital como páginas web y redes sociales.
- Lugares de exposición del servicio como: colegios, universidades, centros comerciales, entre otros.
- Centros de comercialización enfocados al giro de negocio como: tiendas de instrumentos musicales, electrónicos y digitales.
- Medios de comunicación masiva.

Para la aplicación al giro del negocio y tomando en cuenta sus variables (Capítulo II) se toma en cuenta las siguientes opciones:

- La misma institución donde se presta el servicio.
- Medios de comunicación digital como páginas web y redes sociales.
- Lugares de exposición del servicio como: colegios, universidades, centros comerciales, entre otros.

Son los canales que se mejor se adaptan a la idea de distribución del negocio.

### **1.4 Las cinco fuerzas de Porter:**

#### **Nuevos Participantes.-**

En el análisis de nuevos participantes podemos decir que la fuerza es media baja, considerando las siguientes barreras de entrada:

- Docentes especializados en manejo de equipos electrónicos y digitales.
- Adecuaciones de instalaciones acústicas (control de sonido).

- Cantidad de profesionales dentro del área de trabajo tanto musical como administrativo.
- Enfoque de las nuevas Tendencias Musicales (digitales - acústicas).
- Localización de un lugar de trabajo.
- Inversión del proyecto (Capítulo IX).

Por lo tanto debido a la especialidad y aplicabilidad de los conceptos electro acústicos más el aprendizaje de un nivel musical de calidad forman parte del atractivo de mercado. (Capítulo II).

### **Amenaza de los sustitutos y complementarios.-**

Esta fuerza tiene una influencia media baja para el negocio, la razón fundamental es que existen sustitutos que no se enfocan a una enseñanza de calidad integral (docencia y tecnología), dentro de los principales sustitutos tenemos los siguientes:

- Educación musical informal, representa la docencia musical que no pertenece a ninguna institución de docencia y a su vez realiza sus actividades por horas.
- Educación musical por internet mediante páginas que realizan una instrucción de la misma.
- Educación Musical por CD o DVD.
- Autoeducación.

Según la investigación de mercado se detectó la mayoría de personas que realiza una autoeducación musical estaría dispuesta a participar en una institución que perfeccione sus conocimientos.

### **Poder de negociación de los compradores.-**

Gracias a la diversidad cultural en la ciudad de Quito y al tamaño de la demanda (INEC, 2013) podemos definir que esta fuerza es relativamente baja, según el estudio de mercado este responde a no tener importancia sobre un precio en particular, responde a percibir un servicio de calidad y no de oposición de tendencias musicales.

**Poder de negociación de los proveedores.-**

Los proveedores de este negocio son los docentes de la academia musical, estos representan una influencia alta en el giro de negocio debido a su especialización dentro del área musical y electro acústica; como proveedores de equipos musicales existe una gran variedad de los mismos dentro del mercado. (Capítulo III).

**Intensidad de la rivalidad.-**

Al realizar el estudio de las fuerzas de Porter podemos decir la que la rivalidad debería tener un enfoque orientado a los sustitutos y complementarios, ya que es la fuerza que mayor impacto tiene en el mercado, dentro de la segmentación hay que buscar brindar un servicio de calidad que realice una satisfacción integral del cliente apoyado con estrategias de CRM para fidelizar la marca y al cliente obteniendo rentabilidad a largo plazo.

**1.5 La compañía y el concepto del negocio:**

El concepto del negocio es formar una academia musical basada en el apoyo de tecnología y herramientas didácticas que faciliten la instrucción musical a los alumnos, a su vez, mantener un conocimiento general en equipos digitales y electrónicos de audio y sonido.

**1.6 La idea y el modelo del negocio:**

La escuela tendrá por nombre: “Acústico en Mi # (Sostenido)”.

El servicio es una instrucción musical electro – acústica, audio y sonido especializada mediante herramientas tecnológicas de sonido, (consolas de audio y audífonos). Las instalaciones serán dirigidas mediante herramientas tecnológicas: cables de cuatro cuartos, consolas de sonido, parlantes (monitores, salida y amplificadas), una sala de escuela de bandas, un aula de consolas y programas de audio y sonido, cuarto de mantenimiento de



instrumentos y una dirección general musical. Se tendrá de uno a dos niveles por instrumento dependiendo de la cantidad de clientes que se inscriban en el servicio.

Este es un servicio de instrucción musical, acústica, audio y sonido se realizará por niveles, cada categoría (piano, guitarra, bajo, batería y técnica vocal) tendrá 7 niveles de especialización, se podrá elegir entre los horarios de 2:00 pm – 8:00 pm, cada clase tendrá una duración de 1 hora con 50 minutos durante los 5 días de la semana, es decir se cuenta con los siguientes horarios: 2:00 pm – 3:50 pm; 4:00 pm – 5:50 pm y de 6:00 pm – 7:50 pm; como clases intensivas se tendrá cursos especiales los sábados de 9:00 am – 1:00 pm. A su vez los estudiantes podrán utilizar las instalaciones de la escuela los días sábados.

### **1.7 Estructura legal de la empresa:**

La constitución legal de la empresa se la realizará como una compañía limitada, debido a los participantes y al poco capital de inicio; el dominio fiscal será en la ciudad de Quito.

Todo activo dentro de la academia pertenece a la persona jurídica creada según el modelo de negocio nombrado anteriormente con el nombre de: “Acústico en Mi sostenido”, teniendo en cuenta este aspecto legal se formará la academia con los siguientes pasos:

- Estructuración legal de la empresa.
- Tramitación y obtención de la Patente Municipal.
- Tramitación y obtención del RUC comercial de la empresa en el sector de servicios.
- Tramitación y obtención de los certificados de seguridad por parte del Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Tramitación de certificados en base a la educación musical en el Ministerio de Cultura (Valor Agregado).

## **1.8 Misión, Visión y Objetivos**

### **Acústico en “Mi Sostenido”**

#### **Misión.-**

Ser una institución rentable y comprometida responsablemente con la enseñanza musical, apoyándose con tecnologías de audio y sonido, profesores de calidad y responsabilidad social interna y externa para brindar satisfacción integral a cada estudiante.

#### **Visión.-**

Transformar el aprendizaje musical institucional en la ciudad Quito en el lapso de tres años apoyado en equipos digitales y electro acústico mediante los programas académicos y planes de graduación de cada estudiante.

#### **Objetivos.-**

##### **Corto plazo.-**

- Establecer una estructura académica – administrativa en el área de instrucción musical que permita realizar un aprendizaje de calidad a cada estudiante.
- Llegar a un mínimo del 60% de la capacidad instalada por mes durante el primer semestre de funcionamiento. (162 estudiantes).
- Generar una rentabilidad de 2000 dólares americanos dentro del primer trimestre de funcionalidad de la academia.
- Intensificar y extender el aprendizaje musical mediante tecnología y metodologías únicas de enseñanza.

##### **Mediano plazo.-**

- Fidelizar el 95% de los clientes participantes al finalizar el primer nivel de la institución.
- Propiciar y favorecer la investigación musical por parte del equipo de docentes de la academia.

- Generar una rentabilidad de un 20% adicional mediante el uso de las instalaciones cada fin de semana.

#### **Largo plazo.-**

- En el lapso de tres años formar una academia musical, y empezar el proyecto banda Ecuador en el género electro – acústico.
- Certificar a los estudiantes como musicólogos.

#### **1.9 El producto o servicio:**

A continuación se detalla una ficha técnica del tipo de servicio que se pretende impartir al mercado:

- Nombre de la Institución: “Acústico en Mi # (Sostenido)”.
- Tipo de servicio: Instrucción musical en piano, guitarra, bajo, batería y técnica vocal.
- Horario de servicio: lunes a viernes de 14:00 – 20:00 horas de lunes a viernes, y sábado de 9:00 a 13:00 horas; con una duración de 1 hora y 50 minutos por clase.

#### **1.10 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento:**

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado y segmentación de Michael Porter:

- **Penetración de mercados.-**

Se toma una estrategia de nicho de mercado la cual pretende atacar según la especialización del tipo de servicio que se pretende comercializar, enfatizando cada ventaja y diferenciador que la academia musical tiene para realizar un servicio de calidad.

- **Segmentación.-**

Se realizará una segmentación para personas que les interese el tema musical electro – acústica para dar el servicio, también en relación a audio y sonido.

La segmentación se realizará en la ciudad de Quito, buscando el estrato de personas de un nivel socio económico medio alto y alto, principalmente enfocados en aprender música de manera práctica, teórica y digital.

### **1.11 Análisis FODA:**

#### **Fortalezas.-**

- Mezcla de tecnología que ayuda al aprendizaje técnico y teórico.
- Profesionales con conocimientos en el área musical y tecnológica.
- Metodologías de aprendizaje sin tendencias musicales.
- Infraestructura que facilita el aprendizaje.

#### **Oportunidades.-**

- Demanda insatisfecha en la ciudad de Quito que buscan desarrollar sus habilidades musicales con un valor agregado.
- Existe varios proveedores de instrumento musicales, como de equipos de audio y sonido.
- Poca promoción y publicidad de las instituciones dedicadas a impartir este tipo de arte.

#### **Debilidades.-**

- Capacidad instalada, si existe sobre demanda no se podrá atender a todos los participantes y posibles clientes.
- Mantenimiento costoso de equipos de audio y sonido.
- Estructura administrativa nueva en el giro de negocio.
- Impacto de planificación estratégica.

#### **Amenazas.-**

- Cantidad de sustitutos existentes en el mercado, como los informales y formales en sus distintas disciplinas musicales.
- Incremento de precio de las importaciones a equipos tecnológicos de audio y sonido.

- Cambio de las tendencias musicales en la ciudad de Quito.
- Precios de sustitutos y competencia.

## Capítulo II.

### Investigación de mercados y su análisis.

#### Investigación de mercados

La importancia de realizar una investigación de mercados radica en la capacidad de generar información sobre los distintos agentes que intervienen en un mercado seleccionado para emprender un negocio, conocer las características de dicho mercado para generar una estrategia que permita ingresar al mismo son las consecuencias de realizar una investigación de mercados, todo esto con el fin de tomar la mejor decisión posible dentro de un ambiente estudiado.

Como factores actuales tenemos los siguientes:

- En el mercado de Quito la actividad cultural musical se está incrementando y no hay una institución que brinde servicios sobre las necesidades del mercado.
- Existe demanda insatisfecha por la variedad de escuelas y sus metodologías de enseñanza. (Capítulo II).
- En el mercado existe la tecnología para brindar este servicio.

#### 2.1 Fuentes de información

Como fuentes de información tenemos las siguientes:

- Páginas Amarillas del Ecuador.- esta fuente nos entregará cuales son las opciones de instituciones musicales en el mercado que se encuentren en este medio, tanto de manea física que es la guía telefónica como la vía digital.
- Mundo Anuncio.- esta página digital tiene englobada los anuncios de las instituciones formales y de las personas no formales que se dedican la instrucción musical.

- Buscadores digitales.- también son fuentes de información sobre las escuelas y personas que se dedican a la enseñanza musical.
- El INEC es una fuente de información que nos ayuda a considerar las distintas segmentaciones de la ciudad de Quito.
- Los medios de comunicación como la prensa escrita en sus páginas digitales también contienen información sobre los distintos agentes que interactúan en el mercado.

## 2.2 Investigación Cualitativa

### **Entrevista con expertos:**

La entrevista con expertos se realizó mediante el método Delphi, el cual consiste en entrevistar a varios expertos de diferentes especialidades profesionales, en mi caso lo he realizado con cinco expertos (ver anexo 1), con dichos expertos musicales en sus distintas ramas se llegaron a las siguientes conclusiones:

#### Equipos:

- Los equipos de sonido deben tener la mejor fidelidad para aprender y tocar.
- Las consolas tienen que ser de 24 canales por aula para satisfacer las necesidades del aula.
- Los instrumentos musicales obligatoriamente tienen que ser electro-acústicos.
- El mantenimiento de los equipos tiene que ser cada 4 meses para mantener su fidelidad, tanto los instrumentos como los equipos de amplificación.

#### Metodología de aprendizaje:

- No hay que enfocar al estudiante a un género específico, tienen que aprender el estilo que sea de su agrado.
- La relación alumno – profesor es una variable que afecta directamente al aprendizaje.
- El pensum de estudio está obligado a combinar la música con la acústica.
- Realizar ejercicios y prácticas es la mejor forma de aprender música.

### 2.3 Investigación Cuantitativa

Se la realizará mediante encuestas al segmento de mercado, al segmento seleccionado con la siguiente fórmula (Galindo, 2010):

$$\bullet \quad n = \frac{(k^2) * N * p * q}{(e^2 * (N-1)) + ((k^2) * p * q)} \quad \text{Fórmula 1}$$

$$n = 384.9045 = 385$$

$$K = 1.964 \quad Q = 0.5$$

$$E = 0.05 \quad P = 0.5$$

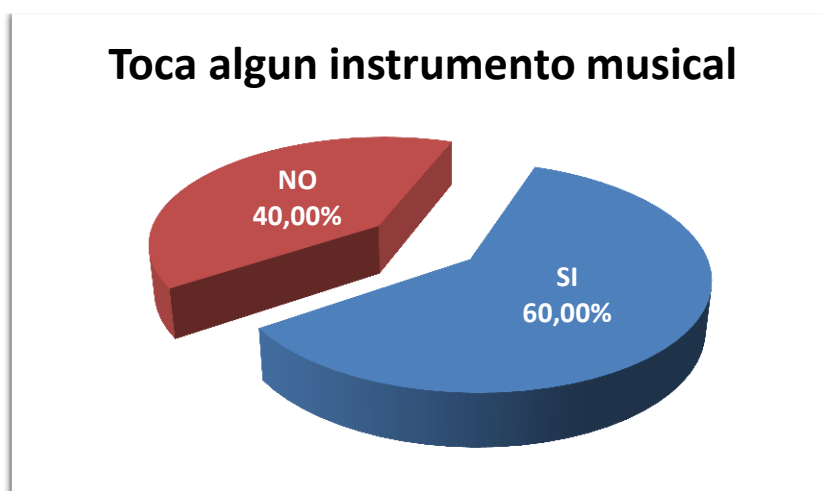
$$N = 11195$$

El total de universo se calculó tomando en cuenta la pirámide de valor del INEC.

#### Resultado y tabulaciones de preguntas:

1.- Toca algún instrumento musical:

SI	NO
231	154

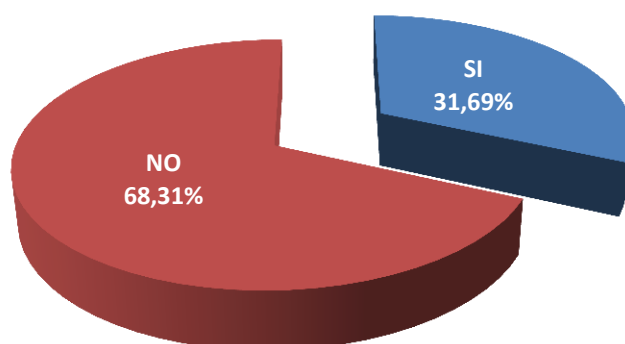




2.- Conoce sobre el concepto musical de sintetización

SI	NO
122	263

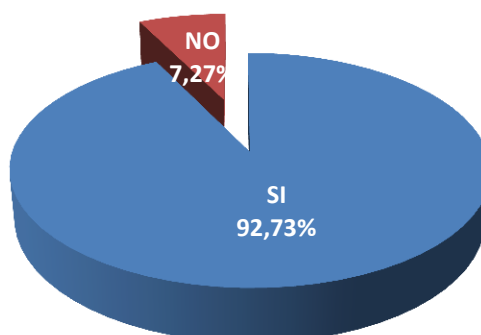
### Conoce sobre el concepto musical de sintetización



3.- Le gustaría aprender a tocar un instrumento musical

SI	NO
357	28

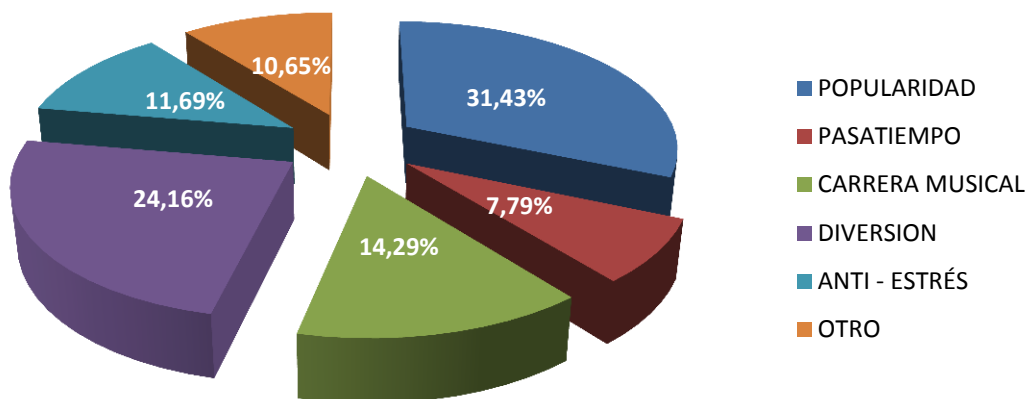
### Le gustaria aprender a tocar un instrumento musical



4.- Cual de los siguientes factores piensas que es un estimulante para empezar en este tipo de arte:

POPULARIDAD	PASATIEMPO	CARRERA MUSICAL	DIVERSION	ANTI-ESTRÉS	OTRO
121	30	55	93	45	41

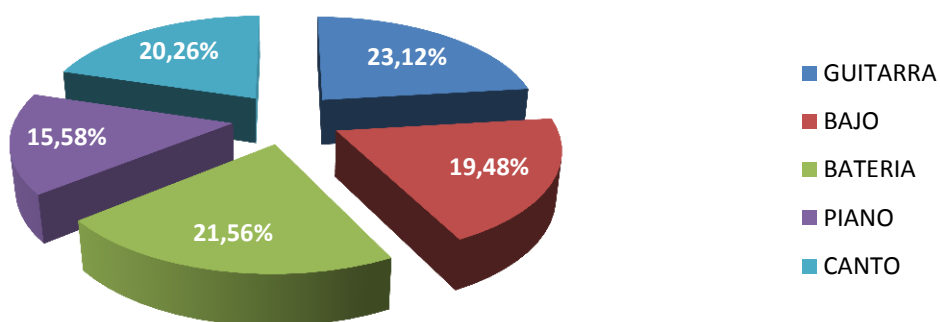
### Factores



5.- Categorice de mayor a menor los siguientes instrumentos musicales según su gusto musical; 5 siendo el más alto y 1 el más bajo:

GUIARRA	BAJO	BATERIA	PIANO	CANTO
89	75	83	60	78

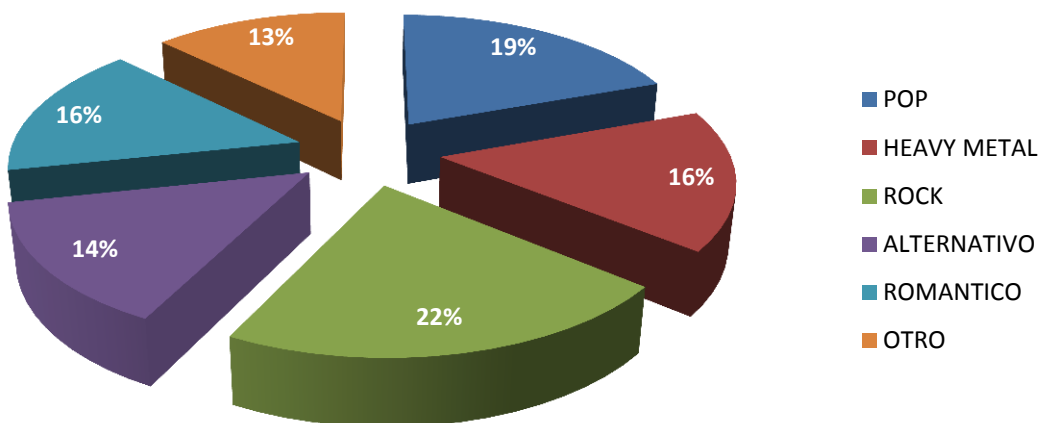
### Preferencia Musical



6.- De los siguientes géneros musicales cual es el que más le llama la atención:

POP	HEAVY METAL	ROCK	ALTERNATIVO	ROMANTICO	OTRO
75	63	83	55	60	49

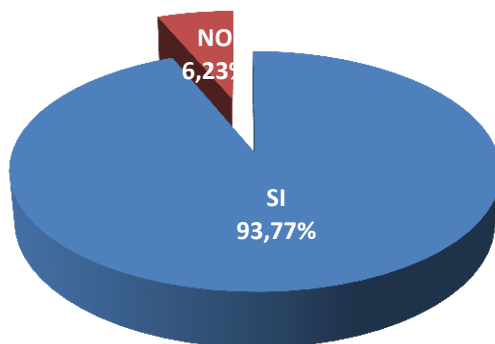
### Estilos Musicales



7.- Teniendo en cuenta el siguiente concepto de sintetización musical: Es hacer música mediante un instrumento eléctrico electro - acústico. Le gustaría aprender a tocar un instrumento musical con este valor musical.

SI	NO
361	24

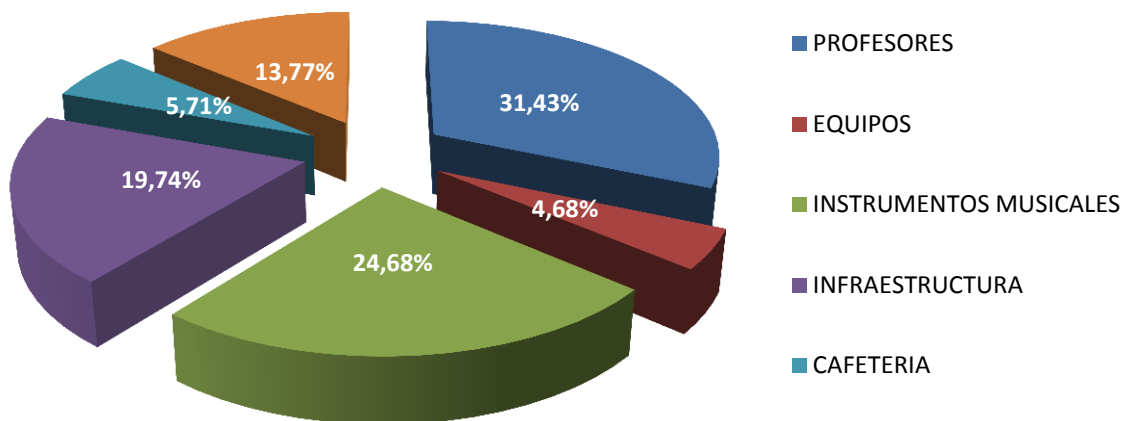
### Servicio



8.- En tu criterio cuales son los factores importantes en una academia musical.

PROFESORES	EQUIPOS	IT. MUSICALES	INFRAESTRUCTURA	CAFETERIA	RECORRIDO
121	18	95	76	22	53

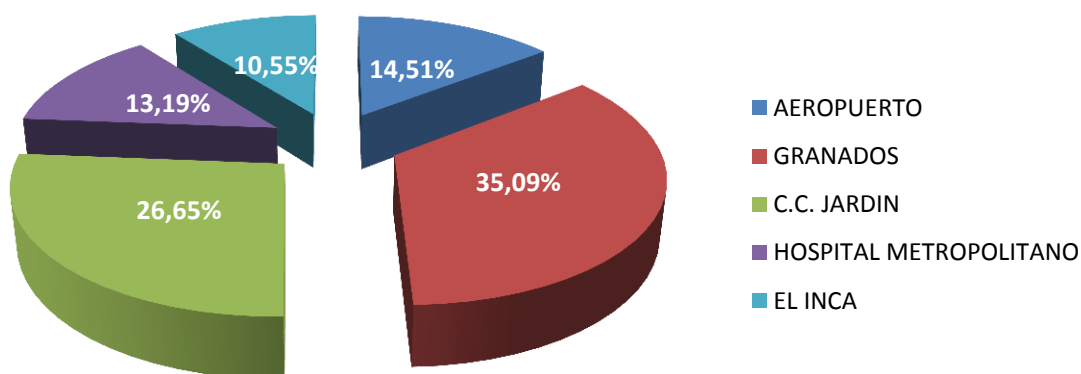
### Factores Académicos



9.- En que sector de la ciudad te gustaría que tenga ubicación la academia:

AEROPUERTO	GRANADOS	C.C.JARDIN	H. METROPOLITANO	EL INCA	OTRO
55	133	101	50	40	6

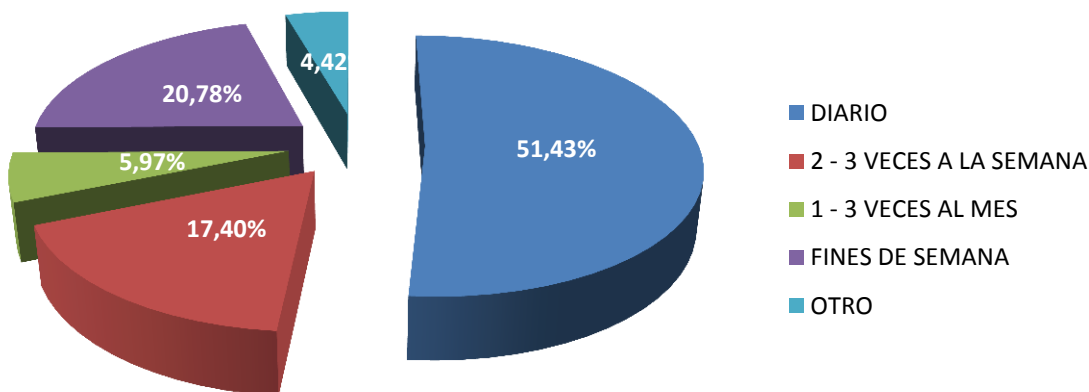
### Ubicación



10.- Cuanto tiempo está dispuesto a dar para aprender este arte:

DIARIO	2 - 3 VECES A LA SEMANA	1 - 3 VECES AL MES	FINES DE SEMANA	OTRO
198	67	23	80	17

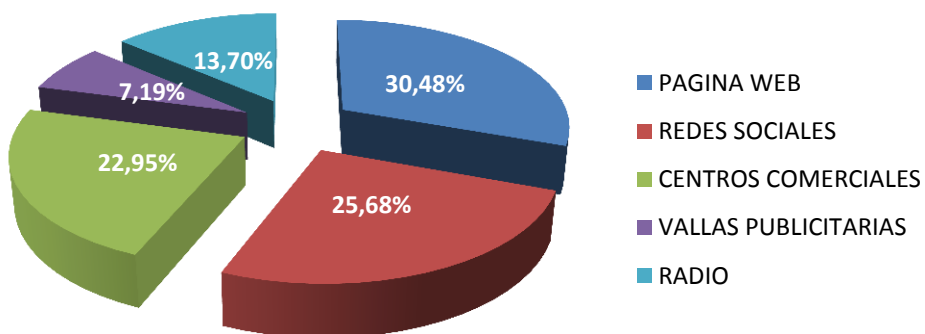
### Cuanto tiempo está dispuesto a dar para aprender este arte



11.- Donde te gustaría encontrar información sobre la academia musical

PAGINA WEB	REDES SOCIALES	CENTROS COMERCIALES	VALLAS PUBLICITARIAS	RADIO	TELEVISION
89	75	67	21	40	93

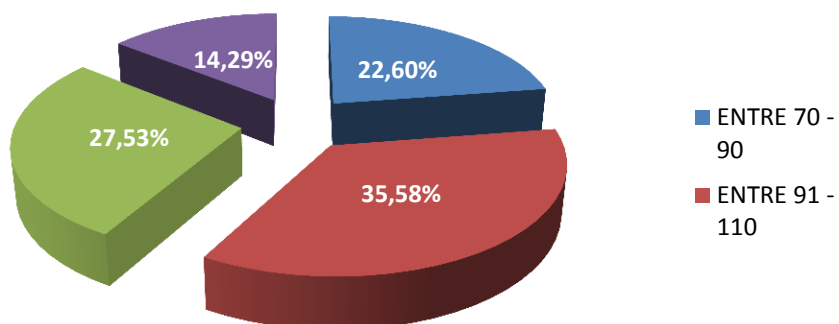
### Donde te gustaría encontrar información sobre la academia musical



12.- En tu consideración cuanto estarías dispuesto a pagar por una escuela musical con estos atributos musicales:

ENTRE 70 - 90	ENTRE 91 - 110	ENTRE 111 - 130	MAS DE 130
87	137	106	55

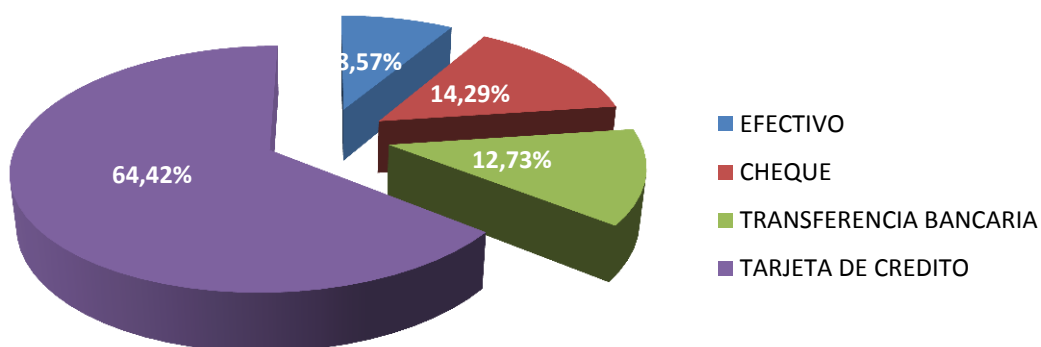
### Precio



13.- Que forma de pago estarías dispuesto a utilizar:

EFFECTIVO	CHEQUE	TRANSFERENCIA BANCARIA	TARJETA DE CREDITO
33	55	49	248

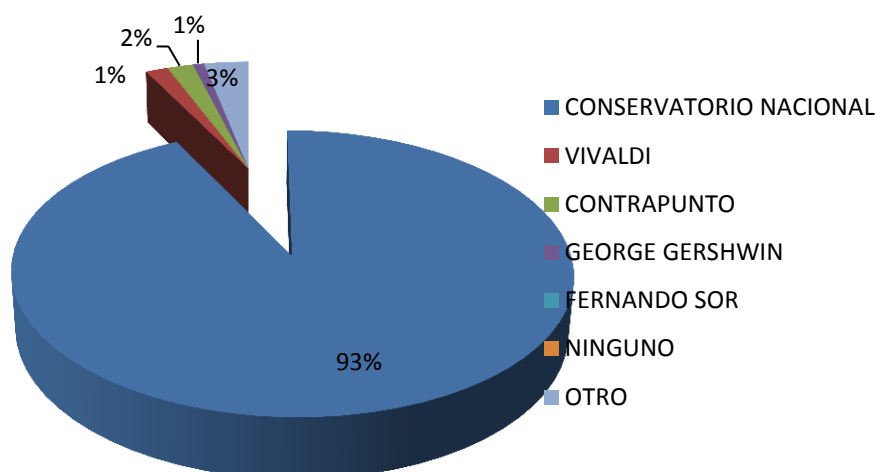
### Forma de Pago



14.- De las siguientes instituciones musicales señale cual reconoce

CONSERVATORIO NACIONAL	VIVALDI	CONTRAPUNTO	GEORGE GERSHWIN	FERNANDO SOR	NINGUNO	OTRO
357	6	7	3	0	0	12

### Instituciones musicales



#### Análisis de las variables de la Investigación de Mercado:

La información obtenida al analizar el segmento nos permite realizar la siguiente interacción de cruce de variables:

- Cruce de variables: estilos musicales, instrumentos de preferencia y sentimientos del segmento de mercado.

Esta variable denota que el segmento no denota ninguna preferencia de estilo musical o instrumento, siempre y cuando mantenga una orientación de alegría y popularidad.

- Cruce de variables: estilos musicales y instrumentos de preferencia  
Sin embargo si ponemos una perspectiva de un estilo musical y una preferencia de instrumento, obtenemos que la guitarra en un estilo de Rock y Pop Rock mantenga el liderato frente a los otros instrumentos musicales.

- Cruce de variables: estilos musicales y frecuencia de asistencia.

La relación es directa, el aprendizaje musical mejorar directamente proporcional a la cantidad de tiempo que a este se le dedique.

- Cruce de variables: precio y frecuencia de asistencia.

Existe una relación muy fuerte entre estas variables, se considera que entre más tiempo de asistencia el precio en mayor.

- Cruce de variables: estilos musicales, frecuencia de asistencia y sentimientos de mercado.

Las tres variables denotan una relación directa entre frecuencia y estilo, dejando de lado al precio, es decir, si se cumple con la expectativa de instrucción musical el precio tiende a ser un factor poco relevante para el cliente.

- Cruce de variables: docencia musical, frecuencia de asistencia y sentimientos de mercado.

Esta relación es sumamente influyente y concluyente dentro de la investigación, las tres variables están afectando directamente al alumno, es decir, el aprendizaje con un buen maestro relacionado con el tiempo de enseñanza y en busca la autorrealización de popularidad forman parte directa en la mente del consumidor.

## **2.4 Mercado Relevante y Cliente Potencial**

### **2.4.1 Mercado objetivo:**

El mercado objetivo es la ciudad de Quito, los posibles clientes tienen que ser de un nivel socio – económico, medio alto a alto, con afinidad a la música.



### **2.4.2 Segmentación de Mercado:**

La principal razón de realizar una segmentación de mercado es identificar de manera clara cuales son las características semejantes que tiene un mercado en común y encontrar esa concentración de posibles clientes para empezar a desarrollar una estrategia que permita atacar este segmento de mercado.

- **Segmentación Geográfica**

Como segmentación geográfica tenemos a la ciudad de Quito, en la zona centro y norte de la ciudad, enfocada principalmente a los estratos socio económicos medio altos y altos de la ciudad, sus alrededores y lugares comerciales donde frecuentan este estrato social; también enfocado en los colegios del mismo estrato social buscando llegar al mercado objetivo de una mejor manera.

- **Segmentación Demográfica**

El segmento de mercado tendrá la edad entre los 16 y 22 años, tanto hombres como mujeres, de un nivel socio económico, medio alto y alto, estudiantes y universitarios, sin consideración de religión.

El sector de la Granados es un lugar central que el mercado escogió como ubicación de la institución musical.

- **Segmentación Psicográfica**

El estilo de vida de las personas empuja a buscar la autorrealización mediante la popularidad, la alegría y buscar un pasatiempo que les de fama, según la investigación realizada son las variables que más se destacan dentro de las encuestas.

La impartición de clases a diario como los fines de semana son las opciones que se destacan en las encuestas como frecuencias de impartición de clases musicales a los posibles participantes.

- **Mercado Meta**

Estudiantes secundarios y universitarios entre 16 y 22 años residentes en la ciudad de Quito con nivel socio económico medio alto y alto.

## **2.5 Tamaño de mercado:**

En la ciudad de Quito existen 2 239 191 habitantes de los cuales el 10% está involucrado en un actividad de educación en entretenimiento según el INEC, de este segmento el 5% o 11 196 habitantes (cálculo de encuestas, universo) es de un nivel socio económico medio alto a alto.

## **2.6 La competencia y sus ventajas:**

Los principales participantes dentro de la instrucción musical son los siguientes:

- Conservatorio nacional musical.- con un estilo popular.
- Conservatorio Geroge Gershwin.- con un estilo popular y clásico.
- Conservatorio Franz Liszt.- su estilo es clásico y contemporáneo.
- Ars – Nova.- estilo popular y tradicional
- Vivaldi.- música clásica, popular y de orquesta.
- Contrapunto.- composición y musicalización clásica.

La academias y conservatorios antes nombrados tienen la ventaja de tener una experiencia en captación de mercado según su segmento, experiencia musical reconocida en el país por su trayectoria en especial el Conservatorio Nacional y experiencia a lo largo del tiempo impartiendo su estilo musical el cual diferencia una de otra.

Todas las academias musicales cuentan con una instrucción musical parecida tanto en ejecución como en teoría, sin embargo su metodología es de concentrar a todos los estudiantes dentro de una misma aula por instrumento lo cual dificulta el aprendizaje personal.

El principal riesgo de estas instituciones son los profesores particulares e informales que se encuentran en el mercado brindando sus servicios, tanto en tiempo horarios de atención y precio del servicio.

### **2.7 Participación de mercados y ventas de la industria:**

El nivel esperado de captación es de 122 alumnos mensuales a 90.00 dólares cada uno obteniendo un ingreso aproximado de 10,980.00 dólares mensuales; proponiendo captar el 5% del mercado potencial.

En el mercado las razones principales para realizar la compra de este servicio son las variables de popularidad, alegría y fama, estas variables son perfectas para empezar a generar un desarrollo de vivencia musical, el segmento seleccionado está relacionado con estas variables que son los principales ejes de acción para dar una comunicación del servicio al mercado, este concepto lleva a los participantes a desarrollar sus capacidades musicales dentro del nivel y evaluarlas al final otorgándoles un concierto de cierre en el cual tendrán la oportunidad de invitar a conocidos, familiares, amistades, entre otros, para culminar con sus estudios musicales de nivel (básico, intermedio y avanzado), el nivel de ventas se desarrollará según la capacidad instalada como mínimo es decir de quince personas por instrumento impartido con un total aproximado de noventa personas por nivel en su totalidad.

### **2.8 Evaluación del mercado durante implementación:**

Como factores adicionales se obtiene que gran parte del mercado esté dispuesto a comprar el servicio teniendo a consideración los siguientes elementos:

- Financiamiento mediante tarjeta de crédito o pago en cheques posfechados.
- Cafetería en el establecimiento con productos de comida rápida.
- Parqueadero dentro del mismo.
- El precio del servicio está en un intervalo de noventa a ciento diez dólares.

- Las redes sociales y una página web propia son medios de comunicación con los clientes potenciales.
- Profesores, infraestructura y equipo son variables importantes para el desarrollo musical.

## Capítulo III.

### Plan de marketing.

#### 3.1 Estrategia general de marketing:

La estrategia general de marketing se enfoca tejer directrices de acción para actuar sobre el mercado objetivo teniendo en cuenta las cuatro principales variables del mercado que son producto, precio, plaza y promoción. Estas estrategias se aplican sobre el mercado para generar una imagen de posicionamiento del tipo de serbio que se quiere implementar y entra al mercado para genera liderazgo en el mismo. Se aplica una estrategia de nicho de mercado con descremación de precios.

#### 3.2 Política de precios:

La estrategia escogida para la política de precios es la descremación del mercado (Liderazgo y Mercado 2008), esta estrategia tiene como fin focalizar el segmento de mercado que tiene la capacidad de pagar un precio más alto por un servicio con valores agregados que justifiquen dicho precio.

Dentro de la investigación de mercados y evaluando las características del segmento el precio tiene que referenciar el status quo de la academia musical, al igual que las apreciaciones de la academia, radicando en la especialización de aprendizaje, uso de herramientas tecnológicas musicales y de profesores capacitados.

Las variables que afectan directamente al precio son las siguientes:

- Salario de los maestros musicales.
- Salario del personal administrativo.
- Salario del equipo de limpieza.
- Gatos básicos (luz, agua, teléfono).

- Mantenimiento de equipos musicales.
- Varios.- un 5% del total.
- Colchón financiero de un 5%.
- Mantenimiento de infraestructura.
- Mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos.
- Pagos varios.

Estas variables son influyentes directas sobre el precio, es decir, si queremos tener una rentabilidad primero tenemos que cubrir estos rubros y de ahí partir en busca de la rentabilidad de la institución.

Como actividades secundarias tenemos las siguientes:

- Presentaciones en teatros.
- Concierto de Graduación.
- Conciertos por aprobación del nivel.
- Grabación y masterización de temas musicales de los alumnos.
- Arriendo de espacios publicitarios musicales.
- Arriendo de la cafetería.

Dentro de la estrategia de descremación seleccionada hacemos referencia al segmento de un nivel socio económico medio alto a alto y si consideramos que la rotación del servicio es mensual todos los egresos de la academia se establecerán de manera mensual de tal forma que la contabilidad se la realice mensualmente con cierres trimestrales según cada categoría de instrucción impartida.

Gracias a los valores agregados del negocio tanto tecnológicos en equipos de aprendizaje musical, infraestructura y metodológica se podría sobre estimar el precio en un 5% para generar un colchón de gastos y costos no previstos a lo largo del tiempo.

Este valor es estimado según la volatilidad del desgaste técnico de los equipos en general (musicales y administrativos), donde este valor es capaz de cubrir algún defecto o imperfección dentro de la academia.

Como última variable se pueden manejar descuentos, siempre y cuando las condiciones de instrucción musical sean a más de 3 meses, por manejos financieros dentro de la institución.

### **3.3 Tática de ventas:**

Para empezar a definir la táctica de ventas se considerará que el único lugar donde se realizará el pago del servicio es la academia musical, considerando un paseo por las instalaciones enseñando las atribuciones musicales y tecnológicas, intangibles y profesores, destinados a brindar un servicio único de experiencia musical.

Dentro las variables de la investigación de mercados se desarrollaron puntos a consideración como: felicidad, popularidad y diversión de los cuales se desprenden las siguientes actividades.

El mayor enfoque para generar ventas se realizará mediante campañas musicales en las instituciones que tengan el segmento de mercado deseado, es decir, en colegios, universidades y centros comerciales de una segmentación medio alta y alta en la ciudad de Quito, también publicaciones mediante redes sociales y una página web donde se explicará todo el contenido de la instrucción musical al igual que los distintos eventos que la institución realiza para todos sus participantes.

La escuela musical tiene como nombre: “Acústico en Mi# (sostenido)”, el significado de este nombre tiene un carácter musical, es decir, es una nota musical que no existe dentro de las tonalidades musicales, pero hace referencia a una paradoja musical; el significado acústico es de tocar con

métrica, armonía y ritmo cualquier instrumento musical o realizar un acompañamiento musical a tiempo.

El logo de la institución será el siguiente:



Figura 5. Logo de la Institución.

Por la segmentación de mercado se escogieron letras formales para la palabra: “Acústico en”, y dando contraste y manteniendo una imagen de exclusividad se toma el diseño de “mi” resaltando el punto de la letra “i” como una nota musical y musicalmente se colocó el numeral que significa sostenido; debajo de todo esto se aclara el giro del negocio con la función del servicio: “Academia Musical”.

El eslogan de “Acústico en MI#” será:

“No te conformes con escucharla, vívela”

La forma de generar una vivencia musical es la mejor alternativa para brindar el servicio generando satisfacción al cliente, el enfoque musical es solo una parte de una vivencia musical a continuación se detalla los puntos que acompañan al aprendizaje musical.

A continuación se detalla los puntos que acompañan al aprendizaje musical:



- Servicio de recorrido puerta a puerta, desde donde el cliente elija.
- Servicio de cafetería con variedad de productos.
- Asesoría al momento de elegir y comprar un instrumento o equipo musical.
- Disponibilidad de usar las instalaciones de la Academia Musical a cualquier hora del día.
- Laboratorios Musicales de aprendizaje y especialización musical.
- Pensum de estudio especializado según el nivel del estudiante.
- Formas de Pago y financiamiento del servicio, mediante efectivo, tarjeta de crédito o débito, cheque y transferencia bancaria.
- Concursos internos musicales para designar el artista del mes.
- Graduación musical con un concierto donde los graduados son la estrellas del momento.
- Grabación de la graduación musical y reacciones de los invitados.

Todo esto acompañado de publicidad en las redes sociales y pagina web de la institución para que todo participante se sienta como estrella musical del momento.

Al momento de realizar las presentaciones en colegio, centros comerciales, universidades y videos web se capacitará a la fuerza de ventas con los profesionales de cada rama dentro de la academia musical, para generar nuevos clientes que estén dispuestos a adquirir el servicio.

Las características del escenario serán las siguientes:

- Un escenario de 10x10 metros.
- Un par de parlantes JBL pasivos.
- Un monitor JBL activo.
- Una guitarra, un bajo, un teclado y una batería.
- Una consola de 12 canales.
- Un juego de luces.

La captación del cliente se realizará mediante enfoque en los estados mentales y satisfacción de necesidades del cliente así tenemos:

- Modelo de Ventas AIDA (Pereira, 2008) (atención, interés, deseo y acción)
  - Atención  
En esta variable la atención radica en mantener la concentración del público durante la presentación de la academia, a su vez la atención será de los profesores para captar a cada participante que esté más atento y represente un potencial estudiante.
  - Interés  
Después de captar la atención se tiene que mantener el interés del público en la exposición del servicio, detectando cuales son las actitudes de los presentes y su comportamiento para generar información y retroalimentación del interés del mercado.
  - Deseo  
En esta variable se analiza el deseo que tienen los posibles estudiantes o sus acompañantes de adquirir el servicio, y es la variable donde la fuerza de ventas puede cerrar cada inscripción de un posible estudiante.
  - Acción  
La acción radica en captar por lo menos 10 clientes por cada presentación, explicando todos los beneficios de la escuela musical, y todos los valores agregados de la misma.

- Satisfacción de necesidades:

Según la investigación de mercados se detectó las siguientes necesidades emocionales del mercado: fama, popularidad y alegría como principales variables psicológicas que serán aprovechadas en cada presentación.

El plan de acción enfocado en las necesidades del cliente se divide según cada sentimiento de la siguiente manera:

- Popularidad, fama y alegría.

Dentro de cada presentación se explicará que la academia realiza sus graduaciones con eventos musicales de alto nivel donde cada estudiante puede invitar a sus conocidos al evento para generar una autorrealización musical la cual se denominará: “No te conformes con verla, transfórmate en una estrella”, cumpliendo las siguientes características:

- Viaje al lugar de la graduación en un vehículo decorado con el nombre, firma y foto del graduado.
- Recepción en el lugar de la graduación con alfombra roja, fotografías y luces.
- Evento musical con video y audio grabados.
- Recepción de asistentes al lugar del evento.
- Entrega del diploma y placa de graduación después del evento realizado.

Si atacamos al mercado con una fuerza de ventas especializada e identificamos las principales necesidades del mismo, podemos tener mayor éxito de captación de clientes y de posicionamiento en el mercado según la imagen adaptada a una academia musical de instrucción no formal pero que brinda atributos tecnológicos especializados en el aprendizaje para formar personas capaces de tocar un instrumento musical en el estilo que ellos gusten, solo con un enfoque metodológico y no con un estilo definido.

- Docencia y aprendizaje musical:

La diferenciación es el principal atributo del servicio es así que se realizará una exposición completa basada en las herramientas y talento humano que brindarán este servicio diferenciado.

Dentro de la exposición se presentarán los beneficios de usar la tecnología a favor del aprendizaje musical y su complemento con el aprendizaje electro acústico y de manejo de equipos de audio es así que tenemos:

- Manejo de consolas de audio y sonido.
- Conexión de cables de audio.
- Conocimiento de aislamiento acústico.
- Identificación de lugares acústicos.
- Conexión de equipos musicales, instrumentos y acústica.
- Ecuilización y manejo de software de grabación y edición.

Estos complementos son atributos del talento humano que estará a cargo de las clases de los alumnos, buscando formar a los estudiantes en audio y sonido de una manera básica para que puedan utilizar complementar su ejecución musical.

### **3.4 Política de servicio al cliente y garantías:**

La principal política de servicio al cliente es el de generar satisfacción integral al mismo mediante los siguientes puntos:

- **Aprendizaje musical por nivel**

El aprendizaje musical va de acuerdo al nivel del alumno tanto práctico musical como teórico musical, la garantía en cada nivel radicará en la capacidad de tocar canciones de grado de complejidad cada vez más alto dentro de un concepto musical, es decir, podrá tocar una canción de manera simple hasta lograr tocar la misma canción de una manera compleja, el estilo es de cada alumno la guía del profesor y la vivencia musical es parte de la institución.

- **Equipos Tecnológicos**

Los instrumentos musicales son electro acústicos, de una fidelidad alta y con un margen de durabilidad alto en las categorías de guitarra, bajo, piano, batería y técnica vocal. Las consolas de amplificación para los equipos musicales son de 24 canales cada una que se instalarán en cada aula y en los laboratorios musicales, los cables son de cuatro cuartos que sirven para conectar los instrumentos con los equipos, los parlantes son activos (propia amplificación)

en cada aula y pasivos (necesitan amplificación) en los laboratorios, todos los equipos serán revisados una vez cada mes de manera general y se dará mantenimiento cada 3 meses de manera profunda buscando maximizar la vida útil y el funcionamiento de los mismos a lo largo del tiempo.

- Servicio al cliente

La atención al cliente se realizará al momento de tener el primer contacto con el mismo dentro de la academia musical es aquí donde empieza la vivencia musical, se le explica cuales son los valores agregados del servicio y se le da un recorrido por las instalaciones buscando satisfacer sus necesidades, apoyado con un financiamiento según sus necesidades también se busca orientarlo musicalmente para que el cliente tenga la suficiente información y tome una decisión favorable a tomar el servicio, para alcanzar las expectativas del consumidor este realizará una prueba de los equipos a medida que sea posible y podrá presenciar una clase de instrucción musical logrando entregar la mejor atención y el mejor servicio en busca de la satisfacción integral del cliente.

### **3.5 Promoción y publicidad:**

La promoción y publicidad es la herramienta de comunicación con los canales hacia clientes como hacia proveedores; la idea es de generar un posicionamiento positivo y de liderazgo diferenciado de la marca.

- Publicidad

La información de la escuela musical es especializada según su segmentación por tal razón se escogerán los siguientes canales de comunicación para realizar la entrega de información de la escuela musical.

La misma se realizará con comunicación mediante técnicas de BTL, para facilitar la comunicación con el segmento, las formas de comunicación son las siguientes:

- Presentaciones personalizadas dentro de la academia musical.
- Presentaciones en colegios, universidades y centros comerciales.
- Entrega de anuncios dentro de las presentaciones.
- Presentación del servicio en el establecimiento, explicando todas las atribuciones de la escuela musical y realizando una prueba de los equipos musicales.

- Relaciones Públicas

La relación del cliente interno tiene que estar enfocada en cumplir la misión y visión de la institución a si mismo generar un ambiente laborar de confianza mediante integraciones y talleres cada tres meses para mantener la capacitación y colaboración de los miembros del equipo de trabajo; a su vez todos serán reconocidos con los beneficios legales y sociales según su modalidad de trabajo.

Los proveedores tendrán su espacio de comunicación y participación activa dentro de las aulas de la academia al igual que en los laboratorios y en las presentaciones finales de cada nivel, con sus auspicios y aportes al desarrollo integral de la instrucción musical, generando relaciones de mutuo beneficio.

Con el cliente la mejor manera es brindar un servicio de calidad para generar un índice alto de recompra y lealtad, el servicio empieza desde el transporte a la academia pasando por el servicio y llegando al transporte de salida, dando un seguimiento en cada clase y generando ejercicios y tareas para dar una mejor instrucción musical.

Las redes sociales y la página web buscarán formar una comunidad activa de participación y comunicación.

### 3.6 Distribución:

- Función de distribución:

La función de distribución es la ruta que toma el negocio para llegar al cliente y generar ventas según su modelo, en el caso de este servicio y mediante la investigación de mercados se logró detectar las mejores alternativas para llegar el cliente:

- Dentro de la academia musical.
- En los eventos de presentación del servicio.
- Mediante Redes sociales y una Página web.

- Selección del tipo de canal:

El primero a partir de una reserva en la página web con una validez de tres días laborables para adquirir el servicio.

La segunda en las oficinas de la academia reservando una cita para demostración del servicio; en cada presentación musical y exposiciones del servicio se contará con una recepción de estudiantes mediante un financiamiento en efectivo, cheque o tarjeta de crédito.

A continuación de la adquisición del servicio se procederá a una evaluación tanto técnica musical como de conocimiento musical para distribuir a los alumnos en su nivel adecuado, estas pruebas son realizadas por profesores de la academia quienes tienen el conocimiento para categorizar a los alumnos.

- Determinación de la intensidad de distribución:

Dentro de la academia la intensidad de distribución se realizará mensualmente con las siguientes características:

- Mensualmente se realizará una presentación.
- Se colocaran informativos dentro de las Redes Sociales y página web.

- Se realizarán visitas a colegios y universidades una vez cada dos meses, siempre y cuando exista infraestructura para brindar el servicio.
- Miembros específicos del canal:

Como principal canal de distribución se tiene la misma academia musical:

- Acústico en Mi #.

Y como canales de apoyo de comercialización se tiene:

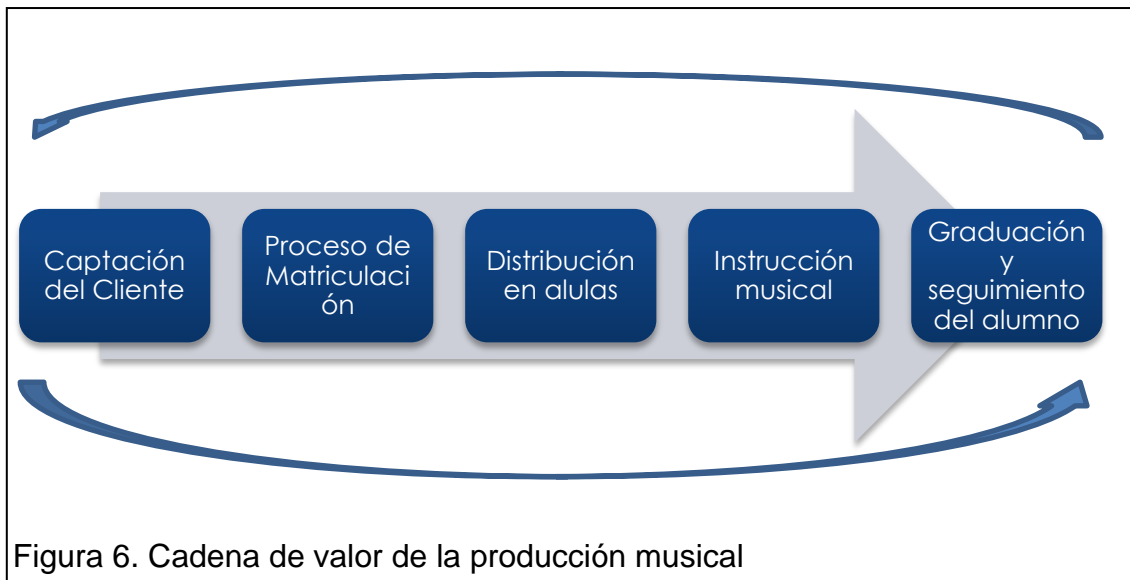
- Facebook con una página de suscripciones: "Electro Acústico en Mi#".
- Twitter con una cuenta: "@acusticoenmi#".
- Pagina web: "acusticoenmi#.com".



## Capítulo IV.

### Plan de operaciones y producción.

#### 4.1 Estrategia de operaciones:



Para analizar el proceso del servicio analizaremos la cadena de valor del negocio con la finalidad de generar valor agregado a lo largo del proceso de matriculación hasta llegar a la graduación, los componentes se detallan a continuación:

- Captación del cliente.-

En la etapa de captación del cliente se pone en desarrollo las estrategias definidas en la investigación de mercados enfocadas en las características del segmento, las cuales hacen referencia a: diversión, popularidad y realización personal musical.

Se realizará eventos donde la exposición musical será el máximo ícono de enfoque para presentar un servicio de valor agregado al mercado.

- Proceso de matriculación.-

Esta etapa es el primer paso en cual el alumno empieza a formar parte de la academia musical, en esta etapa se realiza el pago del alumno a la academia mediante el financiamiento escogido por el alumno (efectivo, cheque, transferencia, tarjeta de crédito o depósito), se le entrega el horario de clases según la modalidad de asistencia y se procede a la identificación de cada aula en la cual tendrá asistencia el alumno.

- Distribución en aulas.-

En el primer día de clases el alumno conoce físicamente a la academia musical de una forma más profunda, es decir, conoce su puesto de aprendizaje, el laboratorio musical, el aula de bandas y el cuarto de quipos de audio y sonido; a continuación se procede a realizar una evaluación técnica musical como conocimiento musical para poder clasificar el nivel del alumno dentro de las aulas, después de la evaluación ingresa a la academia según el nivel actual del mismo y empieza su experiencia musical.

- Instrucción musical.-

En la etapa de instrucción musical los alumnos reciben las clases mediante tecnología de audio y sonido electrónica y con profesores capacitados a utilizar estos equipos, a su vez se realizan evaluaciones semanales para incrementar el nivel técnico e intelectual de los alumnos; al momento de finalizar el nivel los alumnos presentan un proyecto musical tanto teórico como práctico de su interés personal con los parámetros de métrica, armonía y ritmo; al finalizar el curso en sus niveles ellos realizarán una graduación en la cual serán las estrellas del momento con una grabación en video y una grabación de un C.D. de su presentación de graduación.

- Graduación y seguimiento del alumno.-

La graduación es el momento donde cada alumno ha cursado por todos los niveles de la academia desde principiante hasta avanzado tanto en práctica como en teoría musical, al cursar todos los niveles realizan la graduación

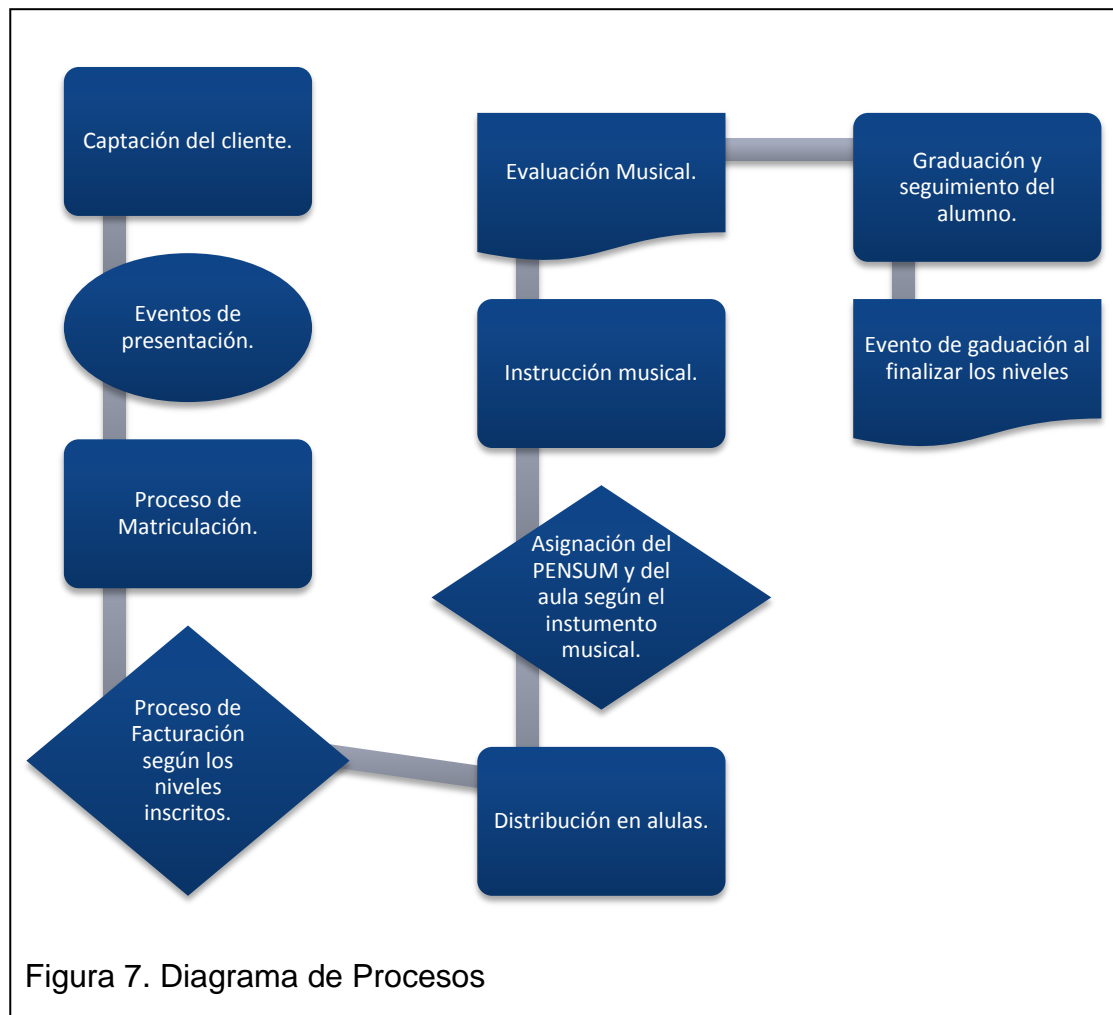
acompañado de una presentación musical en vivo donde los graduados son las estrellas del eventos, a continuación se le da seguimiento a los graduados y pueden usar las instalaciones para practicar pagando una suscripción mensual.

- Servicios de Apoyo.-
  - Cafetería.
  - Uso de las instalaciones los fines de semana con reservación.
  - Docencia tanto en música como en equipos musicales.
  - Desarrollo de temas musicales, edición, masterización y grabación de lo mismos.
  - Administración del establecimiento.
  - Servicio de transporte.
  - Consultas de información en la página web.

#### **4.2 Ciclo de operaciones:**

En consideración del servicio de instrucción musical hay que definir el plazo y el tiempo en los cuales se pretende generar aprendizaje a los alumnos, por ello se ha dividido el campo de aprendizaje en tres categorías explicadas en el siguiente cuadro:

## ASCENSO EN LA CADENA DE VALOR SEGÚN UN FLUJOGRAMA DE PROCESOS



Para definir el flujo grama de procesos se tomo en cuenta la siguiente definición de las figuras:

- Rectángulo.- define el proceso de una actividad.
- Círculo.- precisa los procesos de acción musicales.
- Rombo.- concreta un proceso de toma de decisiones.
- Rectángulo con diferenciación en su base.- simboliza la toma de decisiones en un proceso.

## DETALLE DE LOS PROCESOS

- Captación del cliente

Se desarrolla mediante las estrategias de enfoque de mercado, es decir, se realizará eventos con una duración de 1 a 2 horas en los distintos lugares de enfoque seleccionados, durante el tiempo se realizará una exposición del servicio musical tanto en aprendizaje como en herramientas de aprendizaje, también se dará a conocer las metodologías especializadas en los equipos electro – acústicos que se instalarán en la escuela musical y por último se aceptarán inscripciones de quienes desean formar parte de la academia.

- Proceso de matriculación

Mediante los siguientes apoyos financieros, pago mediante, tarjeta de crédito, cheque, efectivo, transferencia bancaria y depósito; el lugar principal es la academia musical, como lugares secundarios tenemos: eventos, exposiciones y página web.

El tiempo estimado de matriculación es de 15 minutos por estudiante, después de este tiempo se entrega los siguientes artículos:

- Cuaderno pautado:
- Cuaderno de la academia.
- Pulsera de tela con el nombre de la escuela.

- Distribución en aulas

Es esta etapa después de la matriculación empieza el proceso de conocimiento físico de las instalaciones de la academia musical dando una exposición detallada de los elementos de aprendizaje que tiene la escuela musical y de quienes forman la institución, se procede a la evaluación del alumno técnica e intelectual para asignarle un nivel y pensum de estudio, también se explica el proceso de evaluación:

- Evaluaciones cada fin de semana y una prueba final.
- Las evaluaciones son sobre 10 puntos.
- La calificación mínima de aprobación es de 7 puntos.

- Cada estudiante tiene derecho a ausentarse a 1 calificación y esta es recuperable.
- Cada estudiante cuenta con 20% de posibilidad de faltas, y solo justificable el 10% de faltas son justificables.

Dentro de cada aula los estudiantes son responsables de los equipos e instrumentos instalados tanto propios como privados.

El tiempo aproximado en esta etapa es de 1 hora y media a 2 horas, según el proceso de cada alumno.

- Instrucción musical

Las aulas están divididas en 4 categorías de 3 niveles cada una, es decir:

- Principiante:
  - Inicial.
  - Medio.
  - Avanzado.
- Intermedio:
  - Inicial.
  - Medio.
  - Avanzado:
- Avanzado
  - Inicial.
  - Medio.
  - Avanzado.
- Practicante

Las clases musicales tienen una duración de 2 horas, divididas en 1 hora de teoría musical y 1 hora de técnica musical, elegidas según el horario de cada alumno, por el tiempo de un mes por nivel.

Cada categoría tiene 3 niveles de aprendizaje y cada alumno deberá aprobar los niveles para pasar de categoría según una calificación sobre de 10 puntos con un mínimo de 7 puntos.

En la categoría de Practicante los graduado pueden hacer uso de las instalaciones de la academia para realizar su desarrollo musical, para hacer uso de esta categoría deberán cancelar un valor mensual y así podrán disfrutar de los beneficios de la escuela musical.

- Graduación y seguimiento del alumno

La graduación se la realiza al terminar las 3 categorías ante mencionadas, con un espectáculo de alto nivel musical, las características de este evento son:

- Viaje desde la academia al lugar de la presentación en una limosina.
- En el lugar de la presentación la recepción es en una alfombra roja, con fotos de recuerdo y grabación.
- Las presentaciones se realizan en un teatro con un evento donde pueden asistir los amigos y familiares pagando una entrada.
- El evento tiene una duración de 3 horas con la presentación, grabación en vivo de audio y video, en la clausura se entrega un diploma y un trofeo.

La graduación tiene de 3 a 4 horas de duración, desde la salida de la estrella hasta la entrega formal del diploma y trofeo de graduación con su disco y grabación del evento.

#### **4.3 Requerimiento de equipos y herramientas**

Las herramientas a utilizarse son las siguientes:

- Descripción de los equipos a utilizarse.-

- Equipos Musicales

Para equipos musicales tenemos las siguientes categorías:

- Guitarras
  - Guitarra Eléctrica Ibanez de 5 pastillas de entonación.

- Guitarra electro-acústica Rivera de 45 cm de caja de resonancia con ecualizador y afinador incorporados.
- Bajos
  - Bajo eléctrico Ibanez de 2 pastillas de entonación.
- Baterías
  - Baterías Pearl de 1 plato, 1 tom de piso, 2 toms, 1 bombo, 1 caja y 1 contratiempo.
- Teclados
  - Pianos sintetizadores Yamaha PSR S700 de 8 octavas.
- Micrófonos
  - Micrófonos SHURE SM 58 S para voces y canto.
  - Micrófonos SHURE SM 57 VIP unidireccional para instrumentos.
- Consolas de audio
  - Consolas Mackie – ONYX 24-4 de 24 canales.
- Parlantes
  - Parlantes JBL JRX-100 activos y amplificados.
  - Parlantes JBL JRX-100 PASIVOS.
- Amplificadores
  - Amplificador Boway PMA 1800F.
- Cables de conexión
  - Cables de 4 cuartos para conexión de equipos e instrumentos de audio.



- Cables de audio y video RCA para conexión de consolas y parlantes.
- Cables de 1 cuarto y RCA para conexión de equipos de computación.
  
- Equipos de digitalización
  - Computadoras HP CORE I7, WINDOWS 7, 5G DE RAM Y 1 TERA DE ESPACIO EN EL DISCO DURO; para soporte digitalización y masterización de los proyectos musicales.
  - SOFTWARE SOUND FORGE PRO UNLIMITED EDITION con licencia a 5 años para masterizar, editar y grabar audio.
  
- Muebles y encerados
  - Sillas y escritorios personales para cada aula.

El presupuesto de estos equipos es de 45 000 dólares. (Ver anexo 2).

#### **4.4 Instalaciones y mejoras:**

Las instalaciones serán de la siguiente manera:

- Cada una cuenta con 1 computadora, 1 consola y 15 instrumentos según su categoría.
- Las aulas de batería se dividen en 4 cada una con 3 baterías musicales.
- El laboratorio musical contiene un aislamiento de esponja de 2.5 cm, con aislamiento acústico; también con 1 computadora, 1 consola, 3 micrófonos de canto, 3 equipos de micrófonos de amplificación musical y un teclado sintetizador.
- El teatro de ensayo cuenta con una distribución acústica, un sistema de amplificación de audio y sonido y un instrumento por categoría también un

cuarto de amplificación con 1 computadora, 1 consola de amplificación y 1 proyector.

#### **4.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico:**

La escuela musical se ubicará en la Av. La Prensa y Luis Tufiño, donde el espacio es de 1050m<sup>2</sup>, los cuales son suficientes para las siguientes instalaciones:

- Cuatro aulas de 40m<sup>2</sup> para: guitarra, bajo, piano y técnica vocal.
- Tres aulas de 50m<sup>2</sup> para baterías.
- Tres aulas de 50m<sup>2</sup> para teoría musical.
- Un estudio musical de 60m<sup>2</sup>.
- Un laboratorio musical de 60m<sup>2</sup>.
- Un teatro de 150m<sup>2</sup>.
- Una cafetería de 70m<sup>2</sup>.
- Áreas comunales de 100m<sup>2</sup>.
- Parqueadero por 100m<sup>2</sup>.

#### **4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios:**

Existe 1 bodega de 30m<sup>2</sup> para el almacenamiento de equipos de audio y sonido, para tener como reposición en caso de emergencia, existe por categoría 2 instrumentos de emergencia, 6 micrófonos, 8 pares de cables de 4/4, 8 pares de cable audio y video RCA, 2 computadoras con los sistemas instalados y 2 consolas de audio y sonido.

#### **4.7 Aspectos regulatorios y legales:**

La regulación de audio en las zonas urbanas se compensa con el asilamiento acústico con esponjas acústicas de 2.5 cm de profundidad y a su vez con la capacidad tecnológica instalada de electro – acústica.

A su vez las zonas de evacuación en el edificio contarán con la señalética que establecen los bomberos, es decir, de emergencia fondo rojo y letras blancas, de evacuación fondo verde letras blancas y de información fondo azul letras blancas; normas de evacuaciones con puntos de encuentro y su respectiva señalización.

La regulación tributaria se concilia mediante un RUC comercial de servicios, con un apoderado legal y un representante directivo.

Según el registro oficial N# 815, y en base a los artículos 8 y 9 de dicho decreto en resumen se establece lo siguiente:

- La señalización de muestras informáticas son de fondo blanco y letras verde.
- La señalización de peligro son de fondo blanco y letras rojas.
- La señalización de carácter netamente informativo no preventivo son de fondo blanco y letra azul.

De preferencia este tipo de señalética tiene que ser brillante en la oscuridad para poder manejar la información en cualquier hora del día.

La señalética de rutas de evacuación como las de información del punto de reunión estará iluminada para conocimiento del cliente interno y externo del centro de aprendizaje musical.

Según el artículo 195 del mismo registro se establece lo siguiente:

- Toda construcción debe ser inspeccionada por el cuerpo de bomberos.
- Se debe realizar un análisis de los componentes de toda infraestructura y preferiblemente deben ser anti – inflamables.
- Plan de brigadas de evacuación y seguridad industrial a nivel bajo.

Todos estos puntos de seguridad serán implementados buscando guardar la seguridad de los alumnos de la academia, y tener un valor adicional arquitectónico para generar una satisfacción integral al cliente.

**Según el Municipio se debe realizar lo siguiente:**

Tramite de obtención de la patente y los requisitos son:

Únicamente el Formulario de Declaración, copias de cédula y papeleta de votación, y copia del RUC se necesitan para el trámite de patente:

<b>CÓDIGO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
4000.00	40.00	ACTIVIDADES DE CLUBES DE MUSICA Y ARTE.

**De acuerdo al Servicio de Rentas Internas, en su: “REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC:” se hace referencia a lo siguiente:**

Art. 4.- Del documento del registro único de contribuyentes.- El certificado de registro contendrá la siguiente información:

1. Número de registro (trece dígitos).
2. Nombres y apellidos completos, para el caso de personas naturales; o, razón social o denominación, para el caso de sociedades.
3. Tipo y clase de sujeto pasivo.
4. Actividad (es) económica (s).
5. Fecha de inicio de actividad (es), de inscripción, de constitución, de actualización, de reinicio de actividades, de cese de actividades.
6. Obligaciones tributarias y formales que debe cumplir el contribuyente.
7. Lugar de inscripción del contribuyente.
8. Dirección principal y otros medios de contacto (teléfono, fax, e-mail, número de celular, etc.).
9. En el caso de sociedades privadas.
  - 9.1 Identificación del representante legal; y, en el caso de las entidades y organismos del sector público, la identificación del funcionario que actúe como agente de retención (número de cédula, pasaporte o RUC; y, apellidos y nombres completos).
  - 9.2 El detalle de la matriz y sus establecimientos registrados con su información respectiva.

9.3 Nombres y apellidos completos y número del RUC del contador.

10. Firmas de responsabilidad del funcionario que realizó el registro y del sujeto pasivo, o tercera persona que realizó el trámite a su nombre.

**Según: “La ley tributaria”, se estipula lo siguiente:**

**a. Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

El RUC contiene una estructura que es validada por los sistemas del SRI y de otras entidades que utilizan este número para diferentes procesos.

Si existen cambios en la información otorgada en la inscripción al RUC, deberá acercarse a actualizar su registro en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

De igual forma, si la sociedad cesa sus actividades, deberá informarse al SRI en un plazo no mayor a 30 días, presentando los requisitos según el caso.

**b. Presentar Declaraciones.** Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. Estas deberán efectuarse en forma consolidada independientemente del número de sucursales, agencias o establecimientos que posea:

- **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado

retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

- **Declaración del Impuesto a la Renta:** La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.
- **Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- **Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.  

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.
- **Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales:** Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

**c. Presentar Anexos.** Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

- **Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).** Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

- **Anexo Transaccional Simplificado (ATS).** Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.

*La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.*

- **Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).** Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

*Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.*

- **Anexo de ICE.** Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos o servicios por marcas y presentaciones. Deberá ser presentado a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios períodos mensuales. Estos contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios

de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de PVP.

**Según: La Superintendencia de Compañías se toma en cuenta lo siguiente:**

## **CONSTITUCION**

### **1. CONSTITUCION**

#### **1.1 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

##### **Requisitos:**

**1.1.1 El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías



hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**1.1.2 Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

### **1.1.3 Socios**

**1.1.3.1. Capacidad:** Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías.

**1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

### **1.1.4 Capital**

**1.1.41.- Capital mínimo.-** La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al

menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001 El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de

la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

**1.14. 2. Participaciones.-** Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

**1.1.5 El objeto social:** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, con excepción, hecha de operaciones de banco, segura, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

## Capítulo V.

### Equipo gerencial

El talento humano de la academia musical tiene gran importancia dentro del giro del negocio, son la principal variable de atención dentro de la escuela, ellos están encargados de difundir la experiencia musical en una vivencia sin igual que busque generar la satisfacción integral acompañada de la tecnología y de la estructura física generan un diferenciador importante dentro del mercado.

Son sus características particulares las que empujan a generar valor agregado dentro de la cadena de valor ya que son elementos importantes dentro de las 4 etapas de desarrollo del alumno.

El equipo de trabajo se divide en 2 equipos uno dedicado a la administración y el otro enfocado a la docencia musical.

#### 5.1 Estructura Organizacional

Organigrama:

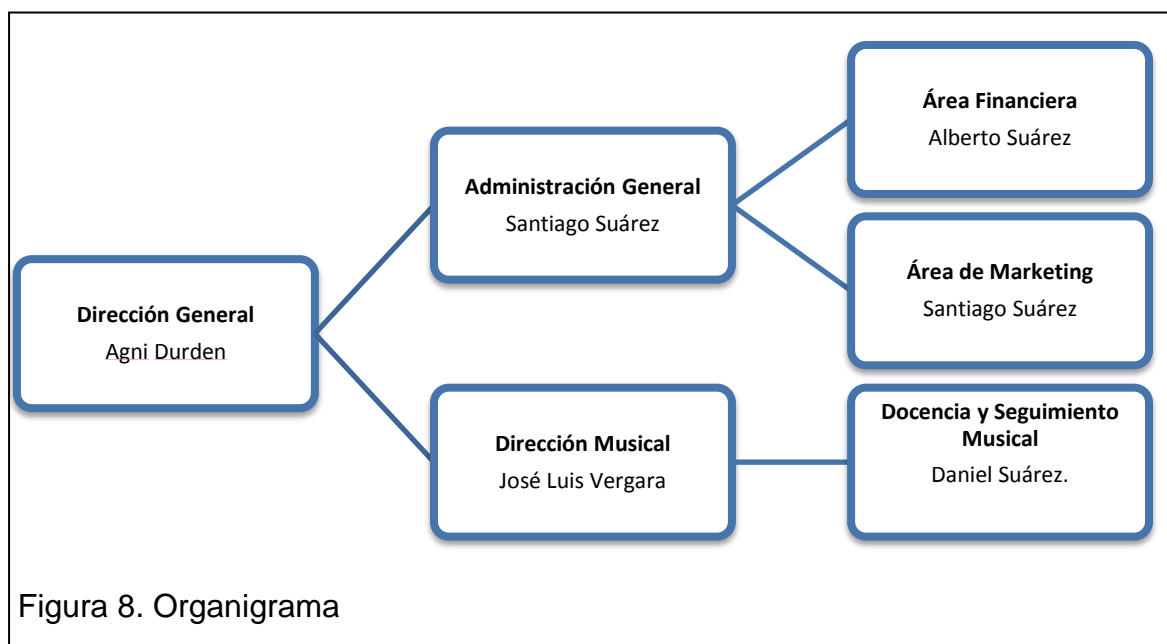


Figura 8. Organigrama

La categoría de Docencia y seguimiento musical contará con cinco profesores incluyendo a los profesionales musicales encargados, es decir, en total se tendrá un total de siete docentes encargados de impartir la instrucción musical diferenciada de la academia musical.

Se considerará los siguientes detalles legales para formalizar la relación de trabajo entre la academia y sus participantes:

- Según el código de trabajo en su Título I: del contrato individual de trabajo, se establece lo siguiente:
  - Según el art. 11 se establecerá un contrato a Prueba para todo el personal administrativo a noventa días y después de este lapso a un plazo indefinido.
  - Contemplado el art. 15 todos los contratos son a prueba en general de todo el personal, la academia es una organización que inicia con sus actividades en el país por esta consideración se sujeta a tener a todo el personal a prueba.
  - Según el art. 19 todos los contratos son escritos obligatorios registrando todas las condiciones entre empleado y empleador, debidamente ingresados, revisados y autorizados por la organización competente, en este caso el Ministerio de Trabajo.
  - En cada contrato se establece las funciones claramente definidas según su campo de trabajo, además de la remuneración neta por estas actividades y todos los beneficios legales sujetos a las condiciones establecidas en cada sección del mismo.
  - Las cláusulas de recesión o incumplimiento del contrato serán aclaradas dentro del mismo y se sujetaran al Capítulo IV: de las obligaciones del empleador y del trabajador; especificando claramente los art. 42 y 43, como importantes (se aplica todo el código de trabajo).
  - Se aplicarán las secciones que apliquen al caso de servicios, en eventos extraordinarios.

## 5.2 Personal Administrativo y sus responsabilidades:

### Administrativo:

- Administración General

Conformado por una persona, la cual está encargada de gestionar y tomar decisiones en base a la información de cada área y mantener una organización, planificación, dirección y control sobre la academia.

- Secretaría

Encargada de mantener un control sobre los documentos de cada estudiante como de los documentos pendientes de cada proveedor y potencial cliente; encargada de llevar la base de datos tanto de cliente interno como de cliente externo.

- Área Financiera

Esta área se encarga de llevar la contabilidad de la academia musical, llevar un control financiero indicando cuales son los puntos que necesitan mayor enfoque y dar solución a los mismos:

- Manejo de sueldos y salarios del personal de la academia.
- Manejo de órdenes de compras.
- Control de ingresos y gastos.
- Varios.

- Área de Marketing

Conformado por una persona, encargada de llevar todo el control de la marca y de los convenios musicales que se llegaran a producir, al igual de definir las mejores directrices de comunicación según las características del mercado y tomar la mejor decisión posible dentro del segmento para potenciar su rentabilidad.

## **Dirección Musical**

- **Director musical**

El director musical está encargado de velar por el bienestar de cada alumno dentro de la academia musical, también evaluar a cada profesional dentro de su puesto de trabajo en el área musical, se selecciona de uno de los profesores de la academia musical, realizar las evaluaciones de los niveles y entregar al equipo de docencia para tomar las mismas en cada nivel, esto aplica solo en las evaluaciones finales de cada categoría.

- **Docencia Musical**

Son los maestros encargados de dar la instrucción musical y al igual de mantener una relación directa de evaluación y desarrollo de los alumnos; verificar el estado de todos los equipos de la academia para realizar la ordenes de mantenimiento, reposición de equipo o herramientas cuando estas sean necesarias.

## **Equipo de Trabajo**

### **Dirección Musical**

- **Director Musical**

Nombre: Agni Durden.

Edad: 38 años.

Instrumento: Guitarra, composición musical.

Especialidad: Productor musical, musicólogo, compositor y ejecución musical.

- **Docencia Musical y Seguimiento Musical**

Nombre: José Luis Vergara.

Edad: 34 años.

Instrumento: batería, percusión latina y menor.

Especialidad: 20 años tocando el instrumento.

Nombre: Daniel Suárez.

Edad: 22 años.

Instrumento: Dj, equipos de audio y sonido.

Especialidad: Manejo de equipos para eventos y conciertos musicales.

Experiencia: Administración de bares y discotecas durante 3 años.

- **Área Administrativa**

- **Área Financiera**

- Nombre: Alberto Suárez.

- Edad: 22 años.

- Experiencia: Administración de institucional 2 años.

- **Área de Marketing y Administración General.**

- Nombre: Santiago Suárez

- Edad: 39 años.

- Instrumento: Pianista, Dj, productor de radio.

- Especialidad: Música clásica, alternativa y sintetización de la misma.

- Experiencia: área de Marketing 4 años, ventas 6 años.

### **5.3 Compensación a administradores y propietarios:**

Dentro de la escuela musical el plan de remuneración va de acuerdo según las dos sub áreas que tiene la organización es decir la musical y la administrativa quienes responden a distintas tareas dentro del desarrollo del negocio es así que tenemos:

- **Área Administrativa:**

- Administración General

- La experiencia administrativa debe ser de por lo menos 2 años en cargos similares.

- Secretaría

- El área de secretaría se contará con una persona de lunes a viernes de 11:00 am a 20:00.



- Área Financiera

El encargado del área responderá por la optimización del recuso monetario de la academia.

- Área de Marketing

El encargado del área de marketing realizará la ejecución de las estrategias de comunicación al segmento de mercado.

- **Docencia Musical:**

- Dirección Musical

El director musical tendrá la responsabilidad de mantener la coordinación a nivel general en la academia.

- Docencia musical

Los profesionales musicales dedicados al área de docencia musical realizarán sus trabajos dentro de la academia respondiendo a la dirección por sus acciones.

Como punto de vista organizacional y cumpliendo con los beneficios de ley se afiliará a todos los integrantes de la academia al Instituto de seguridad social (IESS), y según su tiempo de empleo en la academia se realizará la afiliación respectiva.

Al igual que el pago de las horas extraordinarias y suplementarias en caso de que estas apliquen al personal de la academia.

Los demás servicios que necesita la empresa serán contratados a terceros cumpliendo con los detalles contractuales que estoy contengan.

- La academia

Todo activo dentro de la academia pertenece a la persona jurídica creada según el modelo de negocio nombrado anteriormente con el nombre de:

“Acústico en Mi sostenido”, teniendo en cuenta este aspecto legal se formará la academia con los siguientes pasos:

- Estructuración legal de la empresa.
- Tramitación y obtención de la Patente Municipal.
- Tramitación y obtención del RUC comercial de la empresa en el sector de servicios.
- Tramitación y obtención de los certificados de seguridad por parte del Cuerpo de Bomberos de Quito.
- Tramitación de certificados en base a la educación musical en el Ministerio de Cultura (Valor Agregado).

#### **5.4 Política de empleo y beneficios:**

Para delinear las políticas de contrato del personal se tendrá en cuenta los siguientes puntos de vista y cualidades organizacionales necesarios para desempeñar un correcto trabajo dentro de la academia musical:

##### **Área Administrativa:**

- Administración General
  - Persona formada académicamente con un título de segundo nivel.
  - Experiencia laborar en cargos similares de administración con un mínimo de 2 años.
  - Capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
  - Manejo de Office a nivel usuario como mínimo.
  - Capacidad de negociación.
- Secretaría
  - Manejo de Office a nivel usuario como mínimo.
  - Manejo de tablas dinámicas y bases de datos en Excel.
  - Carisma y atención al cliente.
  - Capacidad de toma de decisiones.
  - Bases Financieras.
  - Mínimo un año en cargos similares.

- Área Financiera
  - Manejo de tablas dinámicas de Excel a nivel Usuario.
  - Capacidad de trabajo en equipo.
  - Capacidad de análisis financiero y toma de decisiones.
  - Elaboración de Balances y manejo de optimización de recursos.
  - Carisma y atención al cliente.
  
- Área de Marketing
  - Capacidad de análisis del mercado.
  - Toma de decisiones y acción de planes de comunicación del servicio.
  - Desarrollo de campañas de captación del cliente.
  - Identificación de las mejores rutas de promoción del servicio.
  - Productividad al momento de realizar los eventos de comunicación.
  - Desarrollo de estrategias de Mercadeo.
  
- **Docencia Musical:**
  - Dirección Musical:
    - Titulación musical.
    - Desarrollo musical por lo menos de 3 años.
    - Estudios musicales en audio y sonido a un nivel de tecnólogo como mínimo.
    - Carisma y atención al cliente.
  
  - Docencia musical:
    - Experiencia en el sector musical por lo menos de 2 años.
    - Capacidad de trabajo en equipo.
    - Carisma y atención al cliente.
    - Formación musical integral.
    - Conocimiento de audio y acústica.
    - Participación en eventos musicales.

Cada uno de los trabajadores de la academia musical contará con los siguientes beneficios:

- Beneficios legales:
  - Contratación y registro del contrato en las entidades pertinentes.
  - Afiliación al seguro social según su tiempo de trabajo dentro de la academia.
  - Remuneración de horas extras y suplementarias según estas se cumplan.
  - Beneficios laborales según la ley disponga en cada situación.
  
- Beneficios institucionales:
  - Transporte a la vivienda del equipo de trabajo en caso de solicitarlo.
  - Sala de profesores con instalaciones mejorando su bienestar laboral.
  - Uso de las instalaciones de la academia con una tarifa preferencial en su ámbito profesional.
  - Accesibilidad y dialogo en inconvenientes personales.

### **5.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores:**

La academia musical al ser una organización de pequeña estructuración organizacional contará con los siguientes detalles en relación a la toma de decisiones:

- Nivel Administrativo:
  - Las decisiones se toma en juntas cada 15 días.
  - Se realizará una junta de evaluación general cada 2 meses.
  - Las evaluaciones de cada área y sus correcciones se realizarán cada 6 meses.
  - En caso de existir nuevos proveedores, alianzas estratégicas o eventos inesperados se los analizara en la reunión cotidiana, si el caso amerita se podrá generar una junta de carácter urgente para tratar cualquier tema involucrado con la academia.

- Nivel Musical:
  - Se realizará una evaluación semanal sobre los equipos instalados tanto electrónicos como instrumentos musicales.
  - Las juntas de docentes se realizará cada 15 días.
  - Las juntas de evaluación docente y estudiantil se las realizará con el director general cada 1 semana antes de terminar cada nivel.
  - Si se necesita evaluar a un estudiante de manera particular por cualquier situación extraordinaria se puede generar una junta de emergencia entre el docente y el director general.
  
- Nivel General:
  - Se realizará una reunión general cada mes entre todo el personal.
  - Se analizará las estrategias generales y nivel de cumplimientos de objetivos cada 3 meses buscando mejorar a nivel general.
  - Se entregará las conclusiones y recomendaciones en cada una de las reuniones buscando la mejora continua del equipo de trabajo.
  - Se evaluará el desempeño de cada una de las organizaciones que presten sus servicios a la academia.
  - Cada uno de los directores de áreas como de la dirección general tendrán una reunión con las marcas auspiciantes para la preparación de los eventos anuales en los cuales se presentaran los profesores y los alumnos más destacados.
  - La organización del evento de graduación se la realizará con 3 meses de anticipación buscando cubrir todos los detalles que lleven a generar la mejor experiencia musical del estudiante.
  - Se realizará una evaluación general antes de cerrar el año de funcionamiento de la academia.

## 5.6 Equipo de asesores y servicios:

Para tener un completo desempeño en las áreas musicales como administrativas de la academia se ha decidido recurrir a los siguientes servicios y asesores externos quienes brindaran su colaboración para evitar conflictos dentro de la organización de la institución musical, los servicios se describen a continuación:

- Área administrativa:
  - Área Financiera:
    - Asesoría contable y financiera, buscando realizar una correcta distribución de los activos de la academia evitando caer en un problema legal.
    - Asesoría contable, la cual se encargara de apoyar a la administración financiera a repartir los rubros establecidos por la ley para no cometer errores dentro de la tributación y mantener las obligaciones legales en orden y pagadas puntualmente según lo establecido para la categoría de servicios.
  - Área de Marketing:
    - Apoyar el análisis de mercado con una empresa de servicios de apoyo de comunicación al mismo, es decir, mediante los lineamientos establecidos de comunicación buscar una organización con la cual se pueda desarrollar estos proyectos dentro del mercado objetivo y generar un posicionamiento de vivencia musical integral.
    - Generar espacios publicitarios informativos dentro de la academia, para generar alianzas estratégicas con los distintos agentes musicales en la ciudad de Quito.
    - Patrocinar los representantes de las marcas musicales tanto en equipos electrónicos como musicales dentro de la

academia para lograr generar una idealización del alumno y mantener el prestigio de la academia a lo largo del tiempo.

- Área de docencia musical:
  - Los servicios de graduación se realizarán en un teatro de la ciudad de Quito, a si mismo se generará un negociación de mutuo beneficio con el establecimiento dependiendo del evento de graduación.
  - Se realizará capacitaciones cada 6 meses de nuevas tecnologías electrónicas musicales.
  - Se buscará el mejor postor de servicios de mantenimiento de equipos electrónicos musicales e instrumentos buscando maximizar los beneficios de ambas partas con una negociación ganar – ganar.
  
- Servicios en general:
  - Se contratará con servicio de transporte dependiendo del número de alumnos y de los sectores de alojamiento de los mismos para formar rutas de transporte hacia la academia.
  - Servicio de limpieza durante el tiempo de funcionamiento y docencia de la academia.

## Capítulo VI.

### Cronograma general.

#### 6.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha:

Para la estructuración de la academia musical se debe tener en cuenta los siguientes parámetros: legal, arquitectónico, recursos humanos, estructuración financiera, campaña de publicidad, administración de inventarios y giro del negocio a lo largo del tiempo; a continuación se describen las actividades según la categoría:

- Legal:
  - Fundación de la academia bajo un régimen de compañía limitada.
  - Obtención de Patente Municipal.
  - Registro y Obtención de RUC.
  - Certificados de Seguridad otorgados por el cuerpo de bomberos de Quito.
  
- Arquitectónico:
  - Localización del lugar de trabajo.
  - Adecuación acústica de la edificación.
  - Amueblamiento de las instalaciones.
  - Adecuación de las aulas especiales con equipos electrónicos y musicales.
  - Distribución de los espacios publicitarios.
  - Señalización de información y emergencia en toda la academia.
  - Instalación de CCTV.
  - Adecuaciones varias.
  
- Recursos Humanos:
  - Contratación del personal administrativo.
  - Contratación del personal docente.



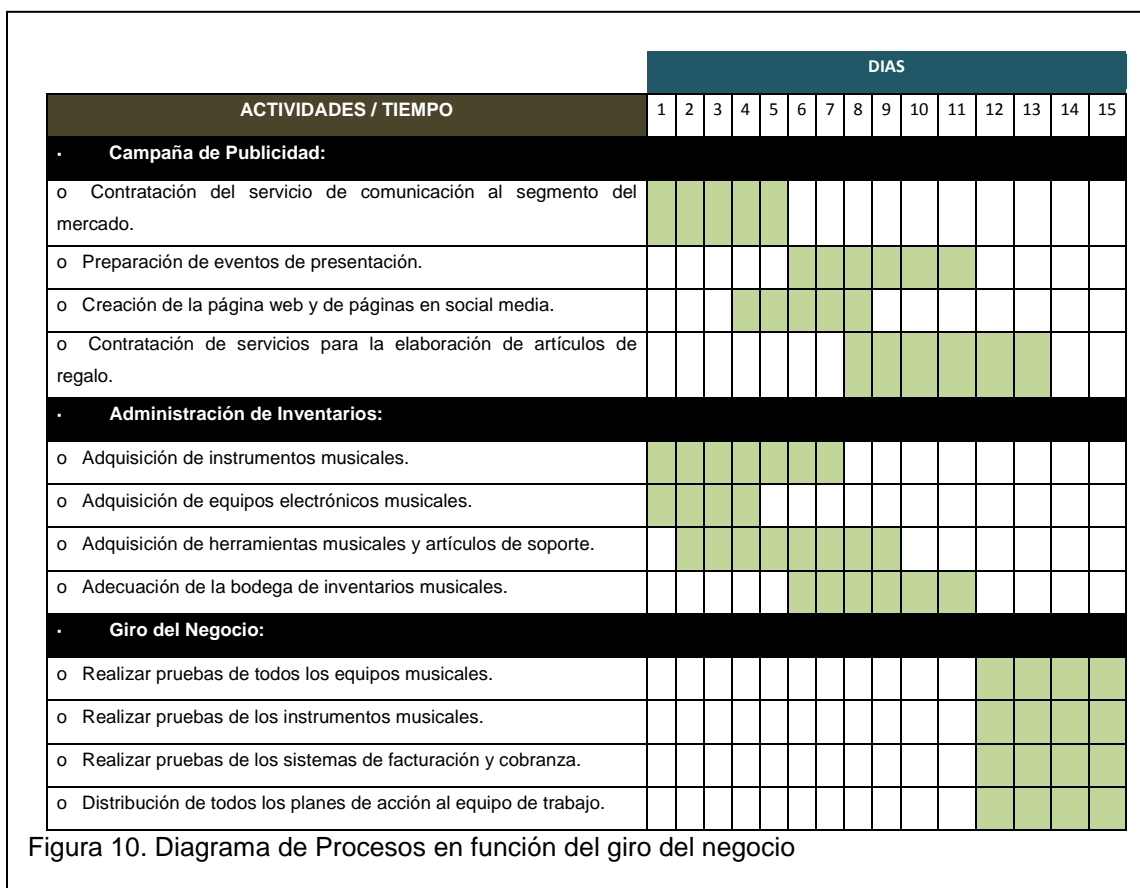
- Elaboración del plan de capacitación anual.
  - Elaboración del plan de evaluación administrativa, docente y estudiantil.
  - Contacto con los proveedores musicales.
  - Contacto con los encargados del servicio de transporte y limpieza.
  - Contacto con las entidades interesados en formar parte de la academia.
  - Contactar a los teatros para las presentaciones de graduación.
- Estructuración Financiera:
    - Elaboración del presupuesto anual de la academia.
    - Elaboración de los balances de inicio.
    - Elaboración del plan financiero de riesgos.
    - Elaboración de plan de tributación.
    - Elaboración del cronograma de contingencia.
    - Implementación del proceso de facturación y cobranza.
    - Capacitación del sistema de facturación y cobranza.
- Campaña de Publicidad:
    - Contratación del servicio de comunicación al segmento del mercado.
    - Preparación de eventos de presentación.
    - Creación de la página web y de páginas en social media.
    - Contratación de servicios para la elaboración de artículos de regalo.
- Administración de Inventarios:
    - Adquisición de instrumentos musicales.
    - Adquisición de equipos electrónicos musicales.
    - Adquisición de herramientas musicales y artículos de soporte.
    - Adecuación de la bodega de inventarios musicales.
- Giro del Negocio:
    - Realizar pruebas de todos los equipos musicales.

- Realizar pruebas de los instrumentos musicales.
- Realizar pruebas de los sistemas de facturación y cobranza.
- Distribución de todos los planes de acción al equipo de trabajo.

**6.2 Diagrama.**

ACTIVIDADES / TIEMPO	DIAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Legal:</b>															
o Fundación de la academia bajo un régimen de compañía limitada.	█	█	█	█	█	█	█	█							
o Obtención de Patente Municipal.									█	█					
o Registro y Obtención de RUC.											█	█			
o Certificados de Seguridad otorgados por el cuerpo de bomberos de Quito.											█	█			
<b>Arquitectónico:</b>															
o Localización del lugar de trabajo.	█	█	█	█											
o Adecuación acústica de la edificación.					█	█	█	█	█	█	█				
o Amueblamiento de las instalaciones.					█	█	█	█	█	█	█	█			
o Adecuación de las aulas especiales con equipos electrónicos y musicales.					█	█	█	█	█	█	█	█	█		
o Distribución de los espacios publicitarios.															
o Señalización de información y emergencia en toda la academia.					█	█	█	█	█	█	█	█	█		
o Instalación de CCTV.					█	█	█	█	█	█	█	█	█		
o Adecuaciones varias.					█	█	█	█	█	█	█	█	█		
<b>Recursos Humanos:</b>															
o Contratación del personal administrativo.										█	█	█	█	█	
o Contratación del personal docente.										█	█	█	█	█	
o Elaboración del plan de capacitación anual.														█	█
o Elaboración del plan de evaluación administrativa, docente y estudiantil.														█	█
o Contacto con los proveedores musicales.	█	█	█	█	█										
o Contacto con los encargados del servicio de transporte y limpieza.					█	█	█	█	█	█	█				
o Contacto con las entidades interesados en formar parte de la academia.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
o Contactar a los teatros para las presentaciones de graduación.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
<b>Estructuración Financiera:</b>															
o Elaboración del presupuesto anual de la academia.											█	█	█	█	█
o Elaboración de los balances de inicio.											█	█	█	█	█
o Elaboración del plan financiero de riesgos.											█	█	█	█	█
o Elaboración de plan de tributación.											█	█	█	█	█
o Elaboración del cronograma de contingencia.											█	█	█	█	█
o Implementación del proceso de facturación y cobranza.											█	█	█	█	█
o Capacitación del sistema de facturación y cobranza.														█	█

Figura 9. Diagrama de Procesos



### 6.3 Riesgos e imprevistos:

El cronograma se mide en días secuenciales, dentro de todas las actividades existe algunas que se pueden realizar a la par de otras, como punto de imprevistos se planificó un día de retaso en todas las actividades y en el campo de regulación legal y permisos se realizó un sobre tiempo de dos días.

Dentro de toda la planificación del cronograma se tiene las actividades principales antes de iniciar con el giro del negocio y cada una de ellas responde en su área de acción, como punto de referencia a favor se tiene la adecuación e instalación de equipos musicales ya que en el mercado no existe una gran demanda de este tipo de activos y servicios de adecuación.

El principal riesgo dentro del servicio es la obtención de los distintos documentos legales necesarios para el funcionamiento del mismo, el método de acción relaciona en dar más tiempo a estas actividades.

## Capítulo VII.

### Riesgos críticos y supuestos.

#### 7.1 Supuestos y criterios utilizados:

- Legal.
  - Compañía limitada, se escogió tomar esta estructura legal de constitución debido a los pocos participantes y bajo capital de inicio en este proyecto; este régimen es recomendado para instituciones de las características de la academia musical.
  - Patente Municipal, dentro de la ciudad de Quito existe una normativa municipal de constitución que radica en la obtención de un permiso de funcionamiento especializado según las características del modelo de negocio, este permiso es la patente municipal, de acuerdo al giro del negocio de la academia se tramita una patente de servicios.
  - RUC, después de la tramitación de la patente y la legalización de la constitución de la empresa se procede a la obtención del RUC, requisito tributario que valida la actividad comercial de un establecimiento siguiendo la normativa de la patente es decir un RUC de servicios.
  - Certificación de Seguridad, toda edificación registrada en la ciudad de Quito tiene que contar con normativas de seguridad, tanto de señalética como de construcción, al realizar la inspección y aprobando la infraestructura se otorgan los permisos de seguridad y funcionamiento de las instalaciones.
  
- Administrativo.
  - Área Administrativa, se requiere una planificación general de objetivos de las áreas que intervienen en la academia a nivel financiero, de mercado y de docencia musical, para generar los

lineamientos necesarios para un correcto desempeño de la academia a lo largo del tiempo.

- Área Financiera, se requiere de esta planificación para mantener el orden financiero dentro de la academia, es decir manejar al área contable, tributaria, de ingresos y egresos; buscando productividad con los recursos financieros de la academia.
- Área de mercadeo, esta área se encarga de analizar el segmento del mercado y buscar las mejores alternativas y propuestas que pueden mantener el posicionamiento deseado en el segmento, es decir, vivir la mejor experiencia de aprendizaje musical; también en esta área está encargada de mantener al cliente dentro la academia.
- Musical.
  - Los quipos electrónicos musicales son necesarios para el giro del negocio, las características tecnológicas de los mismos dan un valor agregado al servicio de docencia musical.
  - Los instrumentos musicales son electo acústicos debido a la integración tecnológica con los equipos electrónicos musicales.
  - Los docentes son personas formadas musicalmente y capacitadas para poder dar el mejor servicio de docencia musical.
  - Los contactos con proveedores de instrumentos y equipos musicales se transforma en una alianza importante que busca mantener precios bajos a lo largo del tiempo.
  - Los contactos con teatros en la ciudad Quito para las presentaciones de graduación son otra alianza importante para la imagen de las instituciones en el área de arte y cultura, buscando apoyo de las entidades delegadas a fomentar este tipo de actividad social.
- De mercado.
  - El mercado objetivo es la Ciudad de Quito, de una segmentación media alta a alta de personas entre 16 y 22 años de edad, con

mercado objetivo de 11 196 personas que comprenden este estrato de la ciudad.

- Según las características del mercado se escoge los lugares de presentación del servicio, es decir, solo lugares donde el afluente del segmento es mayor: colegios, centros comerciales y universidades como principales sitios de exposición del servicio.
- General.
  - Para el funcionamiento de la academia musical se necesita un circuito de CCTV, buscando mantener la seguridad de los equipos dentro de la edificación.
  - Se procederá a generar un seguro d equipos electrónicos, infraestructura, equipos musicales y razón social; buscando minimizar el riesgo de pérdidas materiales que afecten a la academia.
  - Los servicios de transporte y limpieza son contratados a terceros.
  - La academia mantendrá una apertura todos los días de la semana, menos los domingos, si es necesario se realizara la apertura de la academia en este día.
  - Realizar las pruebas necesarias en la infraestructura para un correcto funcionamiento y buscando la satisfacción integral del cliente.

## **7.2 Riesgos y problemas principales:**

- **Legal**

Para minimizar este riesgo se contará con el servicio de un abogado el cual se encargará de tramitar y verificar los lineamientos necesarios para la pronta obtención de los diferentes permisos y documentos legales que validen el inicio de funcionamiento de la academia y a su vez su trabajo se desarrollara a lo largo del tiempo según la necesidades organizacionales lo requieran.

Al igual esta persona es la encargada de tramitar y verificar el proceso de contratación de cada integrante de la institución.

- **Administrativo**

Las principales funciones del área administraba son mantener las obligaciones en orden con el cliente interno en función de remuneraciones y beneficios de la organización, identificar el estado de cuentas de los proveedores y sus variaciones en el tiempo, mantener un control de los activos e inventarios con un registro de valores y verificar, analizar y corregir el plan de satisfacción integral del cliente.

- **Financiero**

Mantener un control fijo financiero sobre los ingresos y los egresos de la compañía es la función principal de esta área de trabajo, mantener un equilibrio sobre las cuentas por cobrar y pagar evitando caer un margen de iliquidez, además llevar un control sobre el detalle económico y porcentual de la academia tanto en infraestructura, equipos musicales y varios, el detalle en su presentación trimestral graficará cuales son las áreas de acción de la academia según los números financieros.

Dentro de esta área se realizará un seguimiento continuo de los principales indicadores financieros para evitar caer en pérdidas, las principales variables controladas son: ingresos mensuales por matriculación, mensualidad, espacios publicitarios y arriendos de cafetería frente a los egresos mensuales por concepto de remuneraciones del personal, servicios básicos y seguridad.

En caso de enfrentar un margen de iliquidez dentro de la academia musical se plantea un plan de recursos financieros el cual involucra trabajar con un margen de 5 días los principales egresos.

- **Recursos Humanos**

Frente al equipo de trabajo se tomará en cuenta las dos divisiones de la estructura organizacional tanto de modo administrativo como musical, dentro del área administrativa se mantendrá una base de datos de posibles reclutamientos a futuro buscando minimizar el impacto de salida de cualquier miembro dentro de la organización, a demás si es posible se realizará un

concurso interno para cubrir este puesto, el objetivo del plan es mantener a las personas con mayor experiencia dentro de la organización para mantener una buena curva de aprendizaje.

- **De mercado**

Dentro del mercado se analizan distintas variables, teniendo en cuenta la volatilidad de este segmento en gustos y preferencias, se planifica realizar una investigación mensual a los estudiantes y al segmento en general, buscando mantener la información necesaria para realizar una correcta toma de decisiones al implementar o crear una nueva campaña de promoción del servicio.

Se realizará una identificación de los proveedores de servicios y equipos musicales cada tres meses, buscando identificar todas las posibles alternativas dentro del segmento musical.

Con relación a la competencia se buscará promocionar al segmento del mercado los beneficios y atributos según los objetivos de la academia, por lo tanto cada campaña siempre tendrá como énfasis el comunicar: “No te conformes con tocarla, VIVELA”, buscando crear una imagen de experiencia musical apoyada en todos los valores agregados de la academia.

Si existe un cambio dentro de los parámetros generales de la industria musical, se tomará correctivos necesarios en relación a normas de servicio y acción, ya que son de impacto directo sobre el giro del negocio.

- **De servicio**

El principal riesgo del servicio es la capacidad instalada de la academia, por las cinco categorías de la academia musical y con un máximo de quince estudiantes por categoría la capacidad total de la academia es de noventa estudiantes, dentro del análisis de la academia y dependiendo de los



participantes dentro de la misma se tomaran medidas alternativas según el estado de la academia:

- Si el número de estudiantes es el adecuado se recurrirá a la estrategia de mantenimiento y prevención de equipos, buscando mantener en el mejor estado todas las instalaciones de academia.
- Los profesores también serán empleados según la cantidad de estudiantes matriculados en cada categoría de aprendizaje.
- Siempre se tendrá un disco duro de respaldo, manteniendo la seguridad de la información y adicional contraseñas de ingreso a las bases de datos.

- **Manejo de inventarios**

La academia cuenta con dos categorías de inventarios los musicales y los de oficina, cada categoría responde a al segmento funcional de la organización y es necesario dividir las estrategias buscando manejar de manera eficiente los activos.

- Equipos y herramientas musicales, referente a esta categoría podemos tomar en cuenta la posibilidad de manejar un inventario menor al deseado en cada instrucción musical, es decir, existiría menos instrumentos y herramientas musicales deseadas para realizar una correcta docencia musical, para afrontar este conflicto se mantendrá un inventario adicional de tres artículos según cada categoría.
- Equipos de oficina, referente a estos artículos se mantendrán un respaldo con un disco duro externo y con particiones en cada equipo de computación buscando mantener un respaldo de información en caso de cualquier evento que afecte los equipos informáticos y exista un riesgo de pérdida de información, además se mantendrá al personal capacitado para una pronta acción de instalación de programas de computación en el caso que estos lo amerite.

- **General**

Existen riesgos en general del macro entorno que la academia no puede controlar y en base a estos supuestos podemos definir las siguientes actividades de acción para evitar tener conflictos en el micro entorno organizacional.

- Falta de energía eléctrica, esta variable afecta directamente al giro del negocio de la academia, en relación a los equipos de oficina se instalará equipos UPS (soporte de energía), para evitar perder información importante dentro de la academia; en el sistema de facturación se implementará la facturación manual en caso de emergencia con todas las herramientas requeridas.
- Falta de energía eléctrica a nivel musical, los instrumentos musicales no se verían afectados por el corte energético debido a su composición, sin embargo los equipos electrónicos quedarían inutilizados por el tiempo que dure el corte de energía, el procedimiento en este tipo de circunstancias será el de realizar una clase enfocada en la docencia musical y el tiempo perdido se lo planificará para recuperarlo según el nivel electrónico musical del alumno.
- En caso de destinarse días feriados inesperados o días de inasistencia de carácter obligatorio la academia realizará una campaña informativa tanto al cliente interno como externo las disposiciones a seguirse en este tipo de eventos inesperados.

## Capítulo VIII.

### Plan financiero.

#### 8.1 Inversión Inicial:

Dentro del giro del negocio podemos referirnos a la inversión inicial como el valor económico que sustenta a los costos y gastos antes de iniciar las actividades, entre los cuales se desprende la siguiente lista de los primeros egresos de la academia musical: (ver anexo 2).

- Gastos de constitución.

Este tipo de inversión inicial comprende la creación de una sociedad limitada con el nombre “Acústico en mi sostenido”, la tramitación de los permisos de funcionamiento de seguridad, el registro oficial de la academia en las entidades pertinentes y los servicios de un abogado encargado de cada trámite.

- Adecuar las instalaciones.

La adecuación de las instalaciones comprende realizar los trabajos de instalación de los equipos electrónicos musicales y de los instrumentos musicales en el área musical; en el área administrativa se realizara la instalación de muebles, enceres y equipos de oficina.

- Compra de los equipos electrónicos musicales.

Para iniciar el negocio es necesario realizar la compra de consolas de audio y sonido, equipos de computación y herramientas musicales.

- Compra de los instrumentos musicales.

La academia realizará una inversión musical instrumental según sus categorías de aprendizaje: guitarra, bajo, piano, batería y técnica vocal.

- Adquisición de equipos y muebles de oficina.

Es necesaria la adquisición de muebles, equipos de oficina y sistemas de trabajo según su utilidad y desempeño en cada área de trabajo de la academia

- Capital de trabajo.

Este rubro dentro de la inversión cubre los egresos organizacionales de la academia a lo largo de 3 meses, buscando dar sostenibilidad financiera en el inicio del servicio musical; debido a que los principales ingresos se los realizará dentro del primer trimestre de funcionamiento, es necesario tener un recurso financiero para este lapso de tiempo.

A continuación se explica en cuadro resumido los rubros:

Tabla 1. Capital de Trabajo.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Valor</b>
ACTIVOS FIJOS	\$ 56.130,00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 7.280,00
CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)	\$ 29.855,63
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 93.265,63</b>

Definición del costo de ventas:

Tabla 2. Resumen de gastos

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Salarios administrativos	\$ 3.995,25	\$ 47.943,00
Mantenimiento de equipos	\$ 115,00	\$ 1.380,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.110,25</b>	<b>\$ 49.323,00</b>

El capital de trabajo se detalla a continuación:

Tabla 3. Detalle: Capital de trabajo.

DESCRIPCIÓN	Valor mensual	Valor 3 meses
Costos de ventas	\$ 4.110,25	\$ 12.330,75
Gastos administrativos	\$ 4.460,75	\$ 13.382,25
Gastos de ventas	\$ 1.380,88	\$ 4.142,63
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.951,88</b>	<b>\$ 29.855,63</b>

Estos rubros y actividades son importantes para el giro del negocio transformándose en la base de la academia musical; a continuación se detallarán los valores correspondientes:

Tabla 4. Detalle de equipos.

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 15.330,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 800,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.110,00
EQUIPAMIENTO MUSICAL	\$ 36.390,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.630,00</b>

## 8.2 Fuente de Ingresos:

La academia musical tiene como principal fuente de ingreso el servicio musical dentro del segmento de mercado definido; la principal actividad de ingresos será el vender una experiencia musical integral de los participantes.

Como ingresos secundarios de la academia musical se pueden distinguir las siguientes actividades:

- Alquiler de los equipos de audio y sonido para eventos en la ciudad de Quito.

- Alquiler de las instalaciones de la academia musical.
- Arriendo de la cafetería

Tabla 5. Precios.

	Precio
Alumnos	\$ 90,00
Arriendo cafetería	\$ 1.500,00

A continuación se describe la cantidad de alumnos esperados y de arriendos de la cafetería esperada:

Tabla 6. Cantidad de alumnos esperados y servicio.

	Mensual	Anual
Alumnos	138,00	1.656,00
Arriendo cafetería	1,00	12,00
<b>TOTAL</b>	<b>139,00</b>	<b>1668,00</b>

Al realizar los cálculos de cantidad por precio obtenemos los siguientes valores de manera mensual y anual:

Tabla 7. Ingresos

	Mensual	Anual
Eventos personales	\$ 12.420,00	\$ 149.040,00
Arriendo cafetería	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 13.920,00</b>	<b>\$ 167.040,00</b>

### 8.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES:

- **Costos Variables**

Los costos variables dentro de la academia musical son los siguientes:

- Publicidad a lo largo del tiempo.  
Por la volatilidad dentro de las variables del mercado se define una actividad de comunicación al segmento.
- Suministros de oficina.  
Los suministros de oficina dependen del consumo de la academia, por esta razón este rubro es variable.
- Reparaciones y mantenimiento, emergentes.
- Llamadas telefónicas.
- Gastos de viajes.

Estos costos son rubros variantes según el nivel de alumnos en la academia, a continuación se detalla los costos.

- **Costos Fijos**

Dentro de los costos fijos de la academia se consideran los siguientes:

- Sueldos.
- Arriendo.
- Creación de una Página Web.
- Servicios Básicos.
- Limpieza.

Tabla 8. Descripción de Costos.

DESCRIPCIÓN	COSTOS UNITARIO
Arriendo	\$ 500,00
Servicios básicos	\$ 350,00
Limpieza	\$ 150,00
Internet	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.040,00</b>

Cada uno de los rubros nombrados anteriormente representan un egreso independiente del nivel de alumnos que se encuentren en la academia, es decir, el valor por este tipo de rubros se mantiene constante a lo largo del tiempo. (Ver anexo 3)

DESCRIPCIÓN	Mensual	Anual
Salarios administrativos	\$ 3.995,25	\$ 47.943,00
Mantenimiento de equipos	\$ 115,00	\$ 1.380,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.110,25</b>	<b>\$ 49.323,00</b>

#### 8.4 Margen bruto y margen operativo:

Los ingresos de la academia musical se calculan según la capacidad instalada de la misma, el precio de cada servicio por el número de participantes dentro de la misma, adicionalmente también se obtiene un ingreso por alquiler de equipos e instalaciones y del arriendo de la cafetería.

Los egreso de la academia musical se refieren a todos los costos incurridos en el proceso de brindar el servicio, esto costos se restan de los ingresos para obtener un rubro el cual incurre en descuentos de ley los cuales son obligatorios cuando existe utilidad.

Para realizar el cálculo del margen bruto como operativo se toman en cuenta todos los análisis dentro del segmento de mercado y de la capacidad instalada de la academia en función de su servicio de instrucción musical; la academia musical se enfoca en un segmento específico y como tal realiza una participación del mimo como un mercadeo diferenciado.



El cuadro descrito a continuación esta en valores mensuales:

Tabla 10. Estado de Resultados Mensual	
	Valores
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ventas	\$ 13.920,00
(-) Costos de ventas	\$ 4.110,25
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 9.809,75</b>
<b>Gastos operacionales</b>	\$ 0,00
(-) Gastos de Administración	\$ 4.460,75
(-) Gastos de ventas	\$ 1.380,88
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>\$ 3.968,13</b>
(-) Gastos financieros	\$ 329,37
(-) Depreciación y amortizaciones	\$ 1.179,91
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 2.458,85</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$ 368,83
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 2.090,02</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 522,50
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 1.567,51</b>

### 8.5 Estado de resultados actual y proyectado:

Para realizar el cálculo del estado de resultados tomamos en cuenta todos los ingresos de la institución a los cuales se les resta los egresos de la misma para llegar a una utilidad o pérdida del negocio, en el caso de llegar a una utilidad se pagaran los impuestos pertinentes del caso.

El incremento de ventas de este ejercicio responde a la interacción del servicio dentro del segmento de mercado tomando en cuenta el crecimiento de alumnos en la academia en los distintos horarios de atención al cliente.

A continuación tenemos el estado proyectado a cinco años dentro de un escenario esperado:

Tabla 11. Estado de resultados anual proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	\$ 167.040,00	\$ 175392,00	\$ 184161,60	\$ 193369,68	\$ 203038,16
(-) Costos de ventas	\$ 49.323,00	\$ 51789,15	\$ 54378,61	\$ 57097,54	\$ 59952,41
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 117.717,00</b>	<b>\$ 123.602,85</b>	<b>\$ 129.782,99</b>	<b>\$ 136.272,14</b>	<b>\$ 143.085,75</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
(-) Gastos de Administración	\$ 53.529,00	\$ 56205,45	\$ 59015,72	\$ 61966,51	\$ 65064,83
(-) Gastos de ventas	\$ 16.570,50	\$ 17399,03	\$ 18268,98	\$ 19182,43	\$ 20141,55
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>\$ 47.617,50</b>	<b>\$ 49.998,38</b>	<b>\$ 52.498,29</b>	<b>\$ 55.123,21</b>	<b>\$ 57.879,37</b>
(-) Gastos financieros	\$ 3.952,45	\$ 3247,10	\$ 2457,01	\$ 1571,98	\$ 580,61
(-) Depreciación y amortizaciones	\$ 14.158,90	\$ 14158,90	\$ 14158,90	\$ 9100,00	\$ 9100,00
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 29.506,15</b>	<b>\$ 32.592,37</b>	<b>\$ 35.882,39</b>	<b>\$ 44.451,23</b>	<b>\$ 48.198,76</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$ 4.425,92	\$ 4888,86	\$ 5382,36	\$ 6667,68	\$ 7229,81
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 25.080,22</b>	<b>\$ 27.703,52</b>	<b>\$ 30.500,03</b>	<b>\$ 37.783,55</b>	<b>\$ 40.968,94</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 6.270,06	\$ 6925,88	\$ 7625,01	\$ 9445,89	\$ 10242,24
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 18.810,17</b>	<b>\$ 20.777,64</b>	<b>\$ 22.875,02</b>	<b>\$ 28.337,66</b>	<b>\$ 30.726,71</b>

## Análisis del escenario pesimista

Tabla 12. Análisis en un escenario pesimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	\$ 147.600,00	\$ 154.980,00	\$ 162.729,00	\$ 170.865,45	\$ 179.408,72
(-) Costos de ventas	\$ 49.323,00	\$ 51.789,15	\$ 54.378,61	\$ 57.097,54	\$ 59.952,41
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 98.277,00</b>	<b>\$ 103.190,85</b>	<b>\$ 108.350,39</b>	<b>\$ 113.767,91</b>	<b>\$ 119.456,31</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
(-) Gastos de Administración	\$ 53.529,00	\$ 56.205,45	\$ 59.015,72	\$ 61.966,51	\$ 65.064,83
(-) Gastos de ventas	\$ 16.570,50	\$ 17.399,03	\$ 18.268,98	\$ 19.182,43	\$ 20.141,55
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>\$ 28.177,50</b>	<b>\$ 29.586,38</b>	<b>\$ 31.065,69</b>	<b>\$ 32.618,98</b>	<b>\$ 34.249,93</b>
(-) Gastos financieros	\$ 3.952,45	\$ 3.247,10	\$ 2.457,01	\$ 1.571,98	\$ 580,61
(-) Depreciación y amortizaciones	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 10.066,15</b>	<b>\$ 12.180,37</b>	<b>\$ 14.449,79</b>	<b>\$ 21.947,00</b>	<b>\$ 24.569,31</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$ 1.509,92	\$ 1.827,06	\$ 2.167,47	\$ 3.292,05	\$ 3.685,40
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 8.556,22</b>	<b>\$ 10.353,32</b>	<b>\$ 12.282,32</b>	<b>\$ 18.654,95</b>	<b>\$ 20.883,92</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 2.139,06	\$ 2.588,33	\$ 3.070,58	\$ 4.663,74	\$ 5.220,98
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 6.417,17</b>	<b>\$ 7.764,99</b>	<b>\$ 9.211,74</b>	<b>\$ 13.991,21</b>	<b>\$ 15.662,94</b>

Para desarrollar este cuadro se tomó en cuenta la totalidad de la capacidad instalada con la variación de ciento veinte estudiantes por mes, lo que afecta al primer año de pérdida, sin embargo a lo largo del tiempo se estabiliza y empieza a generar ganancias.

A continuación tenemos el estado proyectado a cinco años dentro de un escenario optimista:

Tabla 13. Análisis en un escenario optimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas	\$ 180.000,00	\$ 189000,00	\$ 198450,00	\$ 208372,50	\$ 218791,13
(-) Costos de ventas	\$ 49.323,00	\$ 51789,15	\$ 54378,61	\$ 57097,54	\$ 59952,41
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 130.677,00</b>	<b>\$ 137.210,85</b>	<b>\$ 144.071,39</b>	<b>\$ 151.274,96</b>	<b>\$ 158.838,71</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
(-) Gastos de Administración	\$ 53.529,00	\$ 56205,45	\$ 59015,72	\$ 61966,51	\$ 65064,83
(-) Gastos de ventas	\$ 16.570,50	\$ 17399,03	\$ 18268,98	\$ 19182,43	\$ 20141,55
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>\$ 60.577,50</b>	<b>\$ 63.606,38</b>	<b>\$ 66.786,69</b>	<b>\$ 70.126,03</b>	<b>\$ 73.632,33</b>
(-) Gastos financieros	\$ 3.952,45	\$ 3247,10	\$ 2457,01	\$ 1571,98	\$ 580,61
(-) Depreciación y amortizaciones	\$ 14.158,90	\$ 14158,90	\$ 14158,90	\$ 9100,00	\$ 9100,00
<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 42.466,15</b>	<b>\$ 46.200,37</b>	<b>\$ 50.170,79</b>	<b>\$ 59.454,05</b>	<b>\$ 63.951,72</b>
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$ 6.369,92	\$ 6930,06	\$ 7525,62	\$ 8918,11	\$ 9592,76
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 36.096,22</b>	<b>\$ 39.270,32</b>	<b>\$ 42.645,17</b>	<b>\$ 50.535,94</b>	<b>\$ 54.358,96</b>
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ 9.024,06	\$ 9817,58	\$ 10661,29	\$ 12633,99	\$ 13589,74
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 27.072,17</b>	<b>\$ 29.452,74</b>	<b>\$ 31.983,88</b>	<b>\$ 37.901,96</b>	<b>\$ 40.769,22</b>

Para el escenario optimista se toma en cuenta la capacidad para ciento cincuenta estudiantes dentro de las instalaciones, además se mantiene esta única constante de crecimiento.

## 8.6 Balance General actual y proyectado:

El balance general de la empresa es el siguiente:

Tabla 14. Balance General						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja Bancos	\$ 29.855,63	\$ 56.954,07	\$ 85.314,63	\$ 114.982,47	\$ 144.169,03	\$ 177.486,57
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 29.855,63</b>	<b>\$ 56.954,07</b>	<b>\$ 85.314,63</b>	<b>\$ 114.982,47</b>	<b>\$ 144.169,03</b>	<b>\$ 177.486,57</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Instalaciones	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00
Equipos de computación	\$ 15.330,00	\$ 15.330,00	\$ 15.330,00	\$ 15.330,00	\$ 15.330,00	\$ 0,00
Equipos de oficina	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 0,00
Muebles de oficina	\$ 2.110,00	\$ 2.110,00	\$ 2.110,00	\$ 2.110,00	\$ 2.110,00	\$ 0,00
Equipos musicales	\$ 36.390,00	\$ 36.390,00	\$ 36.390,00	\$ 36.390,00	\$ 36.390,00	\$ 0,00
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 7.280,00</b>	<b>\$ 7.280,00</b>	<b>\$ 7.280,00</b>	<b>\$ 7.280,00</b>	<b>\$ 7.280,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Depreciación acumulada		-\$ 14.158,90	-\$ 28.317,80	-\$ 42.476,70	-\$ 51.576,70	\$ 0,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 63.410,00</b>	<b>\$ 49.251,10</b>	<b>\$ 35.092,20</b>	<b>\$ 20.933,30</b>	<b>\$ 11.833,30</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 93.265,63</b>	<b>\$ 106.205,17</b>	<b>\$ 120.406,83</b>	<b>\$ 135.915,77</b>	<b>\$ 156.002,33</b>	<b>\$ 177.486,57</b>
<b>PASIVOS</b>						
Préstamo por pagar	\$ 37.306,25	\$ 31.435,62	\$ 24.859,65	\$ 17.493,57	\$ 9.242,47	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 37.306,25</b>	<b>\$ 31.435,62</b>	<b>\$ 24.859,65</b>	<b>\$ 17.493,57</b>	<b>\$ 9.242,47</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Patrimonio	\$54.459,38	\$54.459,38	\$54.459,38	\$54.459,38	\$54.459,38	\$54.459,38
Capital Social	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Utilidades del período		\$ 18.810,17	\$ 20.777,64	\$ 22.875,02	\$ 28.337,66	\$ 30.726,71
Utilidades acumuladas		\$ 18.810,17	\$ 39.587,80	\$ 62.462,83	\$ 90.800,49	\$ 121.527,19
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$55.959,38</b>	<b>\$74.769,54</b>	<b>\$ 95.547,18</b>	<b>\$ 118.422,20</b>	<b>\$ 146.759,86</b>	<b>\$ 177.486,57</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 93.265,63</b>	<b>\$ 106.205,17</b>	<b>\$ 120.406,83</b>	<b>\$ 135.915,77</b>	<b>\$ 156.002,33</b>	<b>\$ 177.486,57</b>

### 8.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado:

El estado de flujo de efectivo representa los ingresos y los egresos del establecieron dentro de un tiempo determinado, mediante estos estados podemos definir la rentabilidad del negocio.

Cálculo Tasa de Oportunidad:

#### Valor Presente Neto - VAN

Cálculo de la tasa de oportunidad		
<b>WACC</b>	=	$K_e$ (% capital propio) + $K_d$ (1 - T) (% deuda)
<b>Ke</b>	=	13,5% Tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas
<b>Kd</b>	=	11,4% Tasa de interés bancario
<b>% Cap. Propio</b>	=	100%
<b>% deuda</b>	=	0%
<b>T</b>	=	36,25% Tasa impositiva en el Ecuador
<b>WACC</b>	=	$13,5\% (1) + 11,4\% (1 - 36,25\%) (0\%)$
<b>WACC</b>	=	<b>13,50%</b>

Para evaluar el VAN se propone una tasa de oportunidad del 13.5% por considerarla como una tasa mínima de rentabilidad aceptable para el proyecto  
Para escenario esperado tenemos lo siguiente:

Tabla 15. Resumen Flujo de efectivo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 93.265,63					
Utilidad neta		\$ 18.810,17	\$ 20.777,64	\$ 22.875,02	\$ 28.337,66	\$ 30.726,71
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
Recuperación de capital de trabajo						\$ 29.855,63
Valor de rescate						\$ 2.733,30
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 93.265,63</b>	<b>\$ 32.969,07</b>	<b>\$ 34.936,54</b>	<b>\$ 37.033,92</b>	<b>\$ 37.437,66</b>	<b>\$ 72.415,63</b>

Tabla 16. Cálculo de VAN y TIR.

Año	Flujo	Flujo descontado
0	-\$ 93.265,63	-\$ 93.265,63
1	\$ 32.969,07	\$ 29.047,64
2	\$ 34.936,54	\$ 27.119,90
3	\$ 37.033,92	\$ 25.328,66
4	\$ 37.437,66	\$ 22.559,28
5	\$ 72.415,63	\$ 38.446,16

<b>VAN</b>	<b>\$ 49.236,01</b>
------------	---------------------

<b>TIR</b>	<b>31,11%</b>
------------	---------------

En este escenario tenemos un VAN (Valor Actual Neto) positivo obtenido en el ejercicio del flujo de caja y a su vez la TIR (Tasa Interna de Retorno) es positiva también representando la rentabilidad de la inversión del proyecto.

Dentro de un escenario pesimista tenemos lo siguiente:

**Tabla 17. Resumen flujo de efectivo para un escenario pesimista.**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 93.265,63					
Utilidad neta		\$ 6.417,17	\$ 7.764,99	\$ 9.211,74	\$ 13.991,21	\$ 15.662,94
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
Recuperación de capital de trabajo						\$ 29.855,63
Valor de rescate						\$ 2.733,30
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 93.265,63</b>	<b>\$ 20.576,07</b>	<b>\$ 21.923,89</b>	<b>\$ 23.370,64</b>	<b>\$ 23.091,21</b>	<b>\$ 57.351,86</b>

**Tabla 18. Cálculo de VAN y TIR.**

Año	Flujo	Flujo descontado
0	-\$ 93.265,63	-\$ 93.265,63
1	\$ 20.576,07	\$ 18.128,69
2	\$ 21.923,89	\$ 17.018,68
3	\$ 23.370,64	\$ 15.983,91
4	\$ 23.091,21	\$ 13.914,36
5	\$ 57.351,86	\$ 30.448,66
<b>VAN</b>	<b>\$ 2.228,68</b>	
<b>TIR</b>	<b>14,34%</b>	

Dentro del escenario pesimista tenemos valores positivos dentro de las dos variables calculadas, sin embargo el rendimiento de la inversión es menor a lo largo del tiempo.



Para analizar el escenario optimista tenemos el siguiente flujo con sus tasas respectivas:

Tabla 19. Resumen flujo de efectivo para un escenario optimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 93.265,63					
Utilidad neta		\$ 27.072,17	\$ 29.452,74	\$ 31.983,88	\$ 37.901,96	\$ 40.769,22
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
Recuperación de capital de trabajo						\$ 29.855,63
Valor de rescate						\$ 2.733,30
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 93.265,63</b>	<b>\$ 41.231,07</b>	<b>\$ 43.611,64</b>	<b>\$ 46.142,78</b>	<b>\$ 47.001,96</b>	<b>\$ 82.458,14</b>

Tabla 20. Cálculo de VAN y TIR.

Año	Flujo	Flujo descontado
0	-\$ 93.265,63	-\$ 93.265,63
1	\$ 41.231,07	\$ 36.326,93
2	\$ 43.611,64	\$ 33.854,05
3	\$ 46.142,78	\$ 31.558,49
4	\$ 47.001,96	\$ 28.322,56
5	\$ 82.458,14	\$ 43.777,83
<b>VAN</b>	<b>\$ 80.574,24</b>	
<b>TIR</b>	<b>41,62%</b>	

Dentro de este escenario los valores son positivos representando una gran rentabilidad de la inversión del proyecto, además tenemos en cuenta que la capacidad instalada puede contar con más alumnos.

Al analizar los tres escenarios podemos tener una imagen del comportamiento de los ingresos y gastos del proyecto a lo largo del tiempo manejando la variable de sensibilidad de captación de alumnos en el segmento de mercado;

financieramente hablando y tomando en cuenta la investigación de mercados fundamentada en un plan de mercadeo podemos deducir que el manejo de estrategias de captación del cliente como la táctica de ventas representa el principal punto de atracción a la academia, la manera de mantener un escenario favorable es guiar a la institución en sus objetivos manteniendo una satisfacción integral del cliente a lo largo de su estadía en: “Acústico en Mi #”.

### 8.8 Punto de equilibrio:

El punto de equilibrio se obtiene cuando los Ingresos Totales son iguales a los Costos Totales, en la siguiente gráfica podemos observar el punto de equilibrio de la academia musical.

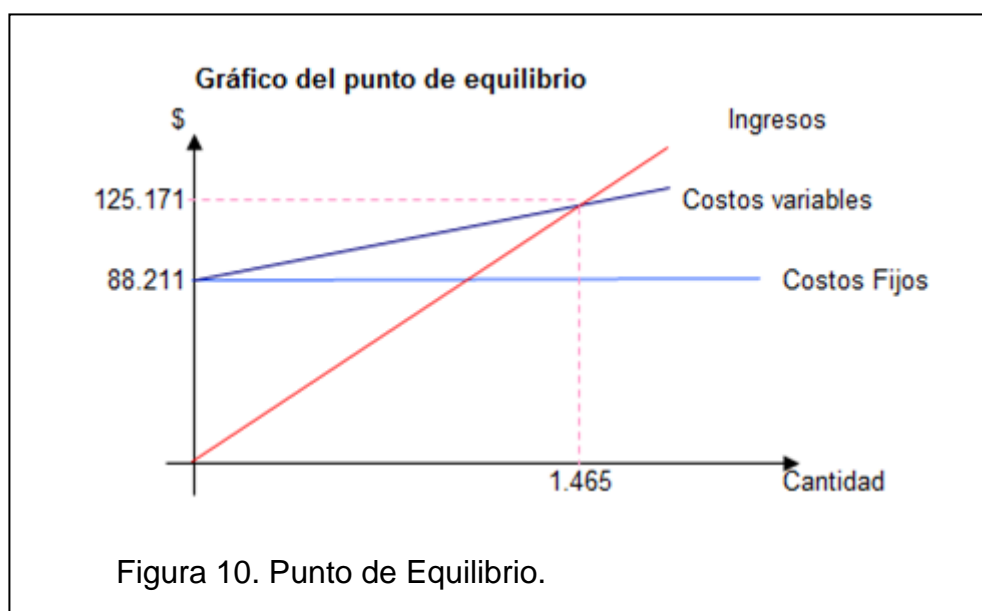


Tabla 21. Detalle de costos y gastos

Detalle de los costos y gastos anuales	Total	Fijo	Variable
Costos operativos	\$ 49.323,00		\$ 49.323,00
Gastos administrativos	\$ 53.529,00	\$ 53.529,00	
Gastos de ventas	\$ 16.570,50	\$ 16.570,50	
Gastos financieros	\$ 3.952,45	\$ 3.952,45	
Depreciación y amortización	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 137.533,85</b>	<b>\$ 88.210,85</b>	<b>\$ 49.323,00</b>

Tabla 22. Resumen de Ingresos, costos y precio

Resumen	
Ingresos el primer año	\$ 167.040,00
Costos fijos	\$ 88.210,85
Costos variables	\$ 49.323,00
Precio unitario	\$ 90,00

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (cantidad)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO - COSTO VARIABLE (U)}} = \frac{\$ 88.210,85}{\$ 60,22} = \$ 1.464,92$$

$$\text{MENSUAL} = \$ 122,08$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (cantidad)} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \text{CV} / \text{INGRESOS}} = \frac{\$ 88.210,85}{1 - (49323/167,040)} = \$ 125.170,89$$

$$\text{MENSUAL} = \$ 10.430,91$$

Al analizar el punto de equilibrio se determinó que el conservatorio debe tener 122 alumnos es decir 1465 pagos de pensiones al año para que sus gastos puedan cubrirse adecuadamente, lo cual implica que 122 alumnos será el mínimo para cubrir los gastos mensuales, pero de acuerdo a las proyecciones se lograra superar ampliamente con lo previsto y por tanto obtener una rentabilidad sobre la inversión.

### 8.9 Control de costos importantes:

Según el giro de negocio podemos calcular los siguientes índices financieros:

#### INDICADORES

**Año 1**

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = 0,11$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = 0,70$$

Gastos de administración y ventas a ventas =	$\frac{\text{Gastos AD + Gastos VTS}}{\text{Ventas netas}}$	= 0,42
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	= 0,25
Rendimiento sobre los activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	= 0,20
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}}$	0.20
Razón Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	= 1,81
Rotación de las cuentas por cobrar =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Pro. de cuentas por cobrar}}$	= 1,25
Rotación de CxC en días =	$\frac{365}{\text{Rotación CxC}}$	= 292

Dentro de los indicadores financieros y siguiendo su orden podemos considera los siguientes puntos:

- El margen bruto aporta con un 11% sobre las ventas.
- El 70% de la utilidad bruta abarca el total de las ventas netas.
- Los gastos representas un 42% de las ventas.
- El patrimonio aporta con un 25% de rendimiento a la academia.
- Los activos generan una rentabilidad de un 20% para la academia.
- La liquidez de la academia es suficiente para cubrir con los egresos de manera inmediata con un 1.81 a favor.
- El rendimiento sobre la inversión presenta una rentabilidad del 20% por el monto de dinero dentro del negocio.

## 8.10 Valuación:

Para realizar la valuación en primer lugar tomaremos una beta de 1.09 dentro del sector de educación y un rendimiento del 11.73% en el mismo sector (Damodaran, 2012), la tasa libre de riesgo responde al valor porcentual de tener el dinero del proyecto respondiendo a un rendimiento de una tasa pasiva del 4.53% según el Banco Central del Ecuador al mes de FEB 2013.

### Fórmula de cálculo

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$$

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Rendimiento del mercado

Rm-Rf = Prima de riesgo

B= Beta del mercado

Cálculo:

$$Re = 0.0453 + 1.09 * (0.1173 - 0.0453)$$

$$Re = 0.1731$$

Tabla 23. Valuación del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 93.265,63					
Utilidad neta		\$ 18.810,17	\$ 20.777,64	\$ 22.875,02	\$ 28.337,66	\$ 30.726,71
Depreciaciones y amortizaciones		\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
Recuperación de capital de trabajo						\$ 29.855,63
Valor de rescate						\$ 2.733,30
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 93.265,63</b>	<b>\$ 32.969,07</b>	<b>\$ 34.936,54</b>	<b>\$ 37.033,92</b>	<b>\$ 37.437,66</b>	<b>\$ 72.415,63</b>

<b>VAN CON BETA</b>	<b>\$ 30.286,67</b>
<b>TIR</b>	<b>31,11%</b>

Con los valores referenciales y el cálculo de una tasa de rendimiento esperado obtenemos los valores positivos del proyecto en un valor presente, es decir, el

proyecto sigue siendo rentable en términos de riesgo de mercado para los inversionistas.

## Capítulo IX.

### Propuesta de negocio

#### 9.1 Financiamiento deseado:

Después de generar una proyección financiera en los distintos balances de la academia podemos deducir que el financiamiento deseado es de 37 306, 25 dólares americanos que asciende a un 40% del total de la inversión inicial, en este rubro está incluido los valores de capital de trabajo y de inicio de negocio. (Ver anexo 4).

#### 9.2 Estructura de capital y deuda buscada:

De acuerdo al análisis de financiamiento deseado se arma la siguiente estructura de capital:

Tabla 24. Estructura de capital.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
ACADEMIA	\$ 55.959,38	60%
FINANCIAMIENTO BANCARIO	\$ 37.306,25	40%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 93.265,63</b>	<b>100%</b>

Este valor de deuda se lo amortiza a 60 meses con una tasa del 11.4 % proveniente del banco de Guayaquil.

Tabla 25. Monto de Financiamiento

<b>Monto a financiar:</b>	\$ 37.306,25
<b>Tiempo (meses)</b>	60
<b>Anualidad</b>	\$ 818,59
<b>Tasa bancaria</b>	11,4%

### 9.3 Capitalización:

Dentro de la capitalización se toma en cuenta 5 participantes de los cuales la estructura de capital se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 26. Inversión por participante.

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
AGNI DURDEN	\$ 11.191,88	20%
ALBERTO SUÁREZ	\$ 11.191,88	20%
DANIEL SUÁREZ	\$ 11.191,88	20%
SANTIAGO SUÁREZ	\$ 11.191,88	20%
PARTICIPACIÓN MUSICAL	\$ 11.191,88	20%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 55.959,38</b>	<b>100%</b>

De la manera señala anteriormente se obtiene una participación del 20% de cada uno de los accionistas del capital de inicio el cual representa el 60% de toda la inversión inicial.

La estructura de inversión de este valor se dará prioridad hacia los equipos musicales y electrónicos musicales buscando adquirir en primera instancia las principales herramientas de trabajo de la academia.



#### 9.4 Uso de Fondos:

A continuación se detalla el uso de fondos de la academia musical:

Tabla 27. Descripción de uso de fondos.

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 15.330,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 800,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.110,00
EQUIPAMIENTO MUSICAL	\$ 36.390,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.630,00</b>

Tabla 28. Descripción de uso de fondos para funcionamiento.

Descripción	Valor	Cantidad	TOTAL
Publicidad inicial	\$ 4.780,00	1	\$ 4.780,00
Sistema de facturación	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Gastos de constitución	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.280,00</b>

Tabla 29. Detalle publicidad.

Medio	Valor
Página web y posicionamiento	\$ 1.350,00
Material POP	\$ 380,00
BTL en eventos musicales	\$ 1.850,00
Mercadeo en presentaciones	\$ 1.200,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.780,00</b>

Estos rubros son los principales al momento de iniciar el negocio, toman en cuenta los equipos musicales, los equipos electrónicos y adecuaciones musicales; también la inversión en medios de comunicación.

### 9.5 Retorno para el inversionista:

Para realizar el análisis de retorno del inversionista tomamos en cuenta el siguiente cuadro:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 55.959,38					
Utilidad neta		\$ 18.810,17	\$ 20.777,64	\$ 22.875,02	\$ 28.337,66	\$ 30.726,71
+ Depreciaciones y amortizaciones		\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 14.158,90	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
Préstamo, amortización del capital		\$ 5.870,63	\$ 6.575,98	\$ 7.366,08	\$ 8.251,10	\$ 9.242,47
Recuperación capital de trabajo						\$ 29.855,63
Valor de rescate						\$ 2.733,30
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$ 55.959,38</b>	<b>\$ 27.098,44</b>	<b>\$ 28.360,56</b>	<b>\$ 29.667,85</b>	<b>\$ 29.186,56</b>	<b>\$ 63.173,16</b>

A continuación se realiza el cálculo de la tasa de descuento de este proyecto y la metodología utilizada en el mismo:

Cálculo de la tasa de oportunidad	
<b>WACC</b>	= $K_e$ (% capital propio) + $K_d$ (1 - T) (% deuda)
<b>Ke</b>	= 13,5% Tasa de mercado o costo de oportunidad de los accionistas
<b>Kd</b>	= 11,4% Tasa de interés bancario
<b>% Cap. Propio</b>	= 60%
<b>% deuda</b>	= 40%
<b>T</b>	= 36,25% Tasa impositiva en el Ecuador
<b>WACC</b>	= $13,5\% (0,6) + 11,4\% (1 - 36,25\%) (0,4\%)$
<b>WACC</b>	= 11,01%

Después de los cálculos realizados con el descuento y solo tomando en cuenta el rendimiento de la inversión podemos llegar a los siguientes valores:

Tabla 31. VAN y TIR.	
<b>VAN</b>	<b>\$ 69.855,65</b>
<b>TIR</b>	<b>47,40%</b>

A continuación detallo el cuadro de recuperación de la inversión, el tiempo de recuperación es de 2 años:

**Tabla 32. Recuperación de la Inversión**

<b>Año</b>	<b>Flujo descontado</b>	<b>Flujo acumulado</b>
0	-\$ 55.959,38	-\$ 55.959,38
1	\$ 24.411,47	-\$ 31.547,90
2	\$ 23.015,16	-\$ 8.532,74
3	\$ 21.688,77	\$ 13.156,03
4	\$ 19.221,24	\$ 32.377,27
5	\$ 37.478,38	\$ 69.855,65

Después de realizar el análisis de inversión en función a ingresos y egresos tenemos una recuperación de inversión de 2 años y 4 meses.

Dentro del retorno de los 5 inversionistas después de lo cálculos realizados tenemos que es una tasa atractiva de retorno que dividida para los participantes se transforma en un valor adicional del servicio.

## Capítulo X.

### Conclusiones y recomendaciones.

#### CONCLUSIONES:

- La industria presenta un cuadro de desarrollo sostenible durante los últimos 5 años, esto presenta que es un sector económico explotable.
- Existe una institución reconocida dentro de la industria de aprendizaje musical: El conservatorio musical.
- Dentro del mercado de proveedores de equipos electrónicos musicales e instrumentos musicales se tiene gama amplia de selección lo cual reducen el tiempo de acción dentro del mercado.
- Los profesores especializados representa un factor de ventaja dentro del mercado.
- El mercado presenta una demanda insatisfecha en el nicho estudiado, resultando como principales variables: alegría, popularidad y fama.
- Dentro de la instrucción musical la relación con los maestro presenta ser una variable importante dentro del aprendizaje de cada alumno.
- El valor agregado de combinar la instrucción musical con un formato electro acústico de audio y sonido se presta a ser una de las principales ventajas dentro del mercado objetivo.
- La planificación del mercadeo es una variable que presentar ser de gran importancia dentro del mercado ya que de esta depende el posicionamiento dentro del nicho seleccionado.
- La instrucción musical junto con un programa de graduación presenta ser un atributo que responde a la investigación de mercado y un valor de diferenciación dentro del mercado.
- En términos financieros la empresa presentan tasas positivas de evaluación lo cual genera una rentabilidad para sus inversionistas.
- En giro del negocio se presta a participar con cinco accionistas los cuales generan una rentabilidad de su inversión y la recuperación de su capital se lo realiza en dos años.

## Recomendaciones

- Para realizar la una investigación de la industria hay que tomar en cuenta que el país no existe datos relevantes de este sector, por lo cual se recomienda realizar un estudio del autor para obtener los datos necesitados.
- Entre los proveedores del negocio se recomienda seleccionar un solo participante el cual tenga en inventario los equipos e instrumentos necesarios para el funcionamiento de la academia.
- Para el estudio de mercado se recomienda realizar la investigación con distintos grupos focales de la ciudad de Quito que pertenezcan al mismo segmento de mercado.
- Dentro de la cronología establecida se recomienda dar seguimiento a las actividades de adecuación y compra de equipos, debido a su importancia dentro del giro de negocio.
- En la planificación de mercadeo se da prioridad a la táctica de ventas que es una etapa relevante para el giro del negocio.
- Realizar un seguimiento de los alumnos buscando mantener su satisfacción integral siempre al mejor nivel.
- Mantener siempre un sistema de mercadeo especializado según las zonas donde se llegaran a concentrar el mercado objetivo es una herramienta para tener nuevos clientes.
- Para el estudio financiero se recomienda mantener un control sobre el ingreso de alumnos ya que es la principal variable de análisis.

### Referencias:

- Damodaran, A. (2008). *Betas by sector*. Recuperado el 20 de diciembre del 2012 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Diario Hoy, (2013). *La industria musical crece por primera vez luego de 13 años*. Recuperado el 03 de marzo del 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-musical-crece-por-primera-vez-luego-de-13-anos-575350>.
- Galindo, E. (2010). *Estadística para Administración e Ingeniería, Capítulo 13 elementos de muestreo, pp 188*. (2da Edición). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Liderazgo y Mercadeo, (2008). *Descremación del mercado*. Recuperado el 8 de agosto del 2012 de [http://www.liderazgoymercadeo.com/glos\\_detalle.asp?id\\_termino=112&Ietra=D&offset=40](http://www.liderazgoymercadeo.com/glos_detalle.asp?id_termino=112&Ietra=D&offset=40)
- Pereira, J. (2008). *AIDA: modelo de persuasión*. Recuperado el 9 de agosto del 2012 de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/aida-modelo-de-persuasion/>
- United Nations Statistics Division, (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Rev.3*. Recuperado el 26 de julio del 2012 de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?cl=2&lg=3>
- Universidad Técnica Particular de Loja, (2008). *Compañía Limitada*. Recuperado 28 de julio del 2012 de <http://blogs.utpl.edu.ec/pacosanchez/2008/04/18/companias-de-responsabilidad-limitada-companias-anonimas-y-de-economia-mixta-resumen-ejecutivo>

# ANEXOS



## **Anexo 1**

### **Referencia de Expertos:**

#### **Equipo de Trabajo**

##### **Dirección Musical**

- **Director Musical**

Nombre: Agni Durden.

Edad: 38 años.

Instrumento: Guitarra, composición musical.

Especialidad: Productor musical, musicólogo, compositor y ejecución musical.

- **Docencia Musical y Seguimiento Musical**

Nombre: José Luis Vergara.

Edad: 34 años.

Instrumento: batería, percusión latina y menor.

Especialidad: 20 años tocando el instrumento.

Nombre: Daniel Suárez.

Edad: 22 años.

Instrumento: Dj, equipos de audio y sonido.

Especialidad: Manejo de equipos para eventos y conciertos musicales.

Experiencia: Administración de bares y discotecas durante 3 años.

- **Área de Marketing y Administración General.**

Nombre: Santiago Suárez

Edad: 39 años.

Instrumento: Pianista, Dj, productor de radio.

Especialidad: Música clásica, alternativa y sintetización de la misma.

Experiencia: área de Marketing 4 años, ventas 6 años.

#### **ENTREVISTA CON EXERTOS**

##### **1.- Cual es la mejor metodología de enseñanza.**

El surfing es la mejor metodología de enseñanza.

Definir el pensum de la institución.

##### **2.- Cual es el mejor concepto musical que dejarías como herencia a un alumno.**

La técnica musical es la mejor herencia.

Determinar los valores y tipos de herencias de un profesor a un alumno.

### 3.- ¿En qué momento llegas a ser un gran músico?

Cuando su técnica es la mejor en su género es un músico completo.

Valores y principios de la música en la institución.

### 4.- Las mejores marcas de amplificación.

JBL es la mejor marca.

Identificar cuales son las mejores equipos para el concepto del negocio.

### 5.- El modelo de un músico quiteño.

Un músico quiteño es singular.

Determinar las exigencias de los posibles clientes.

### 6.- Una banda musical en Quito.

Depende de los profesores formar una banda de excelencia en quito.

Definir los conceptos comerciales y musicales en una banda musical.

## Anexo 2

### EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores Core I5	20	\$ 619,00	\$ 12.380,00
Laptop	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Impresoras	5	\$ 290,00	\$ 1.450,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15.330,00</b>

### EQUIPO DE OFICINA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipos	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 800,00</b>

**MUEBLES DE OFICINA**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesas de trabajo	5	\$ 230,00	\$ 1.150,00
Sillas trabajo	8	\$ 65,00	\$ 520,00
Sillas recepción	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Archivador	2	\$ 55,00	\$ 110,00
Repisas	2	\$ 95,00	\$ 190,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.110,00</b>

**EQUIPAMIENTO MUSICAL**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Micrófono Shure C606	10	\$ 28,00	\$ 280,00
Bajo Eléctrico Freedom	10	\$ 110,00	\$ 1.100,00
Guitarra Eléctrica Fender	10	\$ 190,00	\$ 1.900,00
Guitarra Electro - Acústica Rivera	10	\$ 250,00	\$ 2.500,00
Batería Eléctrica Yamaha Dtxplorer	17	\$ 650,00	\$ 11.050,00
Teclado Yamaha Psr-E413 Con Soporte	20	\$ 400,00	\$ 8.000,00
Consola Behringer 24 Canales	6	\$ 700,00	\$ 4.200,00
Cables de sonido 4/4 (12mts de largo)	120	\$ 13,00	\$ 1.560,00
Panasonic Audifonos Sonido	100	\$ 22,00	\$ 2.200,00
Consola Mackie 32.8 Para Estudio De Grabación	1	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 36.390,00</b>

**Anexo 3****Salarios****Administrativos**

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cant	Total mensual	Total anual
Gerente general	\$ 1.200,00	\$ 135,00	\$ 26,50	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 1.511,50	1	\$ 1.511,50	\$ 18.138,00
Administrador general	\$ 850,00	\$ 95,63	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 1.078,38	1	\$ 1.078,38	\$ 12.940,50
Financiero	\$ 650,00	\$ 73,13	\$ 26,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 830,88	1	\$ 830,88	\$ 9.970,50
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 3420,75</b>	<b>3</b>	<b>\$ 3420,75</b>	<b>\$ 41049</b>

Salarios

operaciones

Descripción	Nominal	IESS	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Total unitario	Cant	Total mensual	Total anual
Director musical	\$ 850,00	\$ 95,63	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 1.078,38	1	\$ 1.078,38	\$ 12.940,50
Docentes	\$ 450,00	\$ 50,63	\$ 26,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 583,38	5	\$ 2.916,88	\$ 35.002,50
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 1661,75</b>	<b>6</b>	<b>\$ 3995,25</b>	<b>\$ 47943</b>

Anexo 4

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
1	\$ 37.306,25	0,95%	\$ 818,59	\$ 354,41	\$ 464,18	\$ 36.842,07
2	\$ 36.842,07	0,95%	\$ 818,59	\$ 350,00	\$ 468,59	\$ 36.373,48
3	\$ 36.373,48	0,95%	\$ 818,59	\$ 345,55	\$ 473,04	\$ 35.900,44
4	\$ 35.900,44	0,95%	\$ 818,59	\$ 341,05	\$ 477,54	\$ 35.422,90
5	\$ 35.422,90	0,95%	\$ 818,59	\$ 336,52	\$ 482,07	\$ 34.940,83
6	\$ 34.940,83	0,95%	\$ 818,59	\$ 331,94	\$ 486,65	\$ 34.454,18
7	\$ 34.454,18	0,95%	\$ 818,59	\$ 327,31	\$ 491,28	\$ 33.962,90
8	\$ 33.962,90	0,95%	\$ 818,59	\$ 322,65	\$ 495,94	\$ 33.466,96
9	\$ 33.466,96	0,95%	\$ 818,59	\$ 317,94	\$ 500,65	\$ 32.966,30
10	\$ 32.966,30	0,95%	\$ 818,59	\$ 313,18	\$ 505,41	\$ 32.460,89
11	\$ 32.460,89	0,95%	\$ 818,59	\$ 308,38	\$ 510,21	\$ 31.950,68
12	\$ 31.950,68	0,95%	\$ 818,59	\$ 303,53	\$ 515,06	\$ 31.435,62
13	\$ 31.435,62	0,95%	\$ 818,59	\$ 298,64	\$ 519,95	\$ 30.915,67
14	\$ 30.915,67	0,95%	\$ 818,59	\$ 293,70	\$ 524,89	\$ 30.390,78
15	\$ 30.390,78	0,95%	\$ 818,59	\$ 288,71	\$ 529,88	\$ 29.860,90
16	\$ 29.860,90	0,95%	\$ 818,59	\$ 283,68	\$ 534,91	\$ 29.325,99
17	\$ 29.325,99	0,95%	\$ 818,59	\$ 278,60	\$ 539,99	\$ 28.786,00
18	\$ 28.786,00	0,95%	\$ 818,59	\$ 273,47	\$ 545,12	\$ 28.240,88
19	\$ 28.240,88	0,95%	\$ 818,59	\$ 268,29	\$ 550,30	\$ 27.690,57
20	\$ 27.690,57	0,95%	\$ 818,59	\$ 263,06	\$ 555,53	\$ 27.135,04
21	\$ 27.135,04	0,95%	\$ 818,59	\$ 257,78	\$ 560,81	\$ 26.574,24

22	\$ 26.574,24	0,95%	\$ 818,59	\$ 252,46	\$ 566,13	\$ 26.008,10
23	\$ 26.008,10	0,95%	\$ 818,59	\$ 247,08	\$ 571,51	\$ 25.436,59
24	\$ 25.436,59	0,95%	\$ 818,59	\$ 241,65	\$ 576,94	\$ 24.859,65
25	\$ 24.859,65	0,95%	\$ 818,59	\$ 236,17	\$ 582,42	\$ 24.277,22
26	\$ 24.277,22	0,95%	\$ 818,59	\$ 230,63	\$ 587,96	\$ 23.689,27
27	\$ 23.689,27	0,95%	\$ 818,59	\$ 225,05	\$ 593,54	\$ 23.095,72
28	\$ 23.095,72	0,95%	\$ 818,59	\$ 219,41	\$ 599,18	\$ 22.496,54
29	\$ 22.496,54	0,95%	\$ 818,59	\$ 213,72	\$ 604,87	\$ 21.891,67
30	\$ 21.891,67	0,95%	\$ 818,59	\$ 207,97	\$ 610,62	\$ 21.281,05
31	\$ 21.281,05	0,95%	\$ 818,59	\$ 202,17	\$ 616,42	\$ 20.664,63
32	\$ 20.664,63	0,95%	\$ 818,59	\$ 196,31	\$ 622,28	\$ 20.042,36
33	\$ 20.042,36	0,95%	\$ 818,59	\$ 190,40	\$ 628,19	\$ 19.414,17
34	\$ 19.414,17	0,95%	\$ 818,59	\$ 184,43	\$ 634,16	\$ 18.780,01
35	\$ 18.780,01	0,95%	\$ 818,59	\$ 178,41	\$ 640,18	\$ 18.139,83
36	\$ 18.139,83	0,95%	\$ 818,59	\$ 172,33	\$ 646,26	\$ 17.493,57
37	\$ 17.493,57	0,95%	\$ 818,59	\$ 166,19	\$ 652,40	\$ 16.841,17
38	\$ 16.841,17	0,95%	\$ 818,59	\$ 159,99	\$ 658,60	\$ 16.182,57
39	\$ 16.182,57	0,95%	\$ 818,59	\$ 153,73	\$ 664,86	\$ 15.517,72
40	\$ 15.517,72	0,95%	\$ 818,59	\$ 147,42	\$ 671,17	\$ 14.846,54
41	\$ 14.846,54	0,95%	\$ 818,59	\$ 141,04	\$ 677,55	\$ 14.169,00
42	\$ 14.169,00	0,95%	\$ 818,59	\$ 134,61	\$ 683,98	\$ 13.485,01
43	\$ 13.485,01	0,95%	\$ 818,59	\$ 128,11	\$ 690,48	\$ 12.794,53
44	\$ 12.794,53	0,95%	\$ 818,59	\$ 121,55	\$ 697,04	\$ 12.097,49
45	\$ 12.097,49	0,95%	\$ 818,59	\$ 114,93	\$ 703,66	\$ 11.393,82
46	\$ 11.393,82	0,95%	\$ 818,59	\$ 108,24	\$ 710,35	\$ 10.683,47
47	\$ 10.683,47	0,95%	\$ 818,59	\$ 101,49	\$ 717,10	\$ 9.966,38
48	\$ 9.966,38	0,95%	\$ 818,59	\$ 94,68	\$ 723,91	\$ 9.242,47
49	\$ 9.242,47	0,95%	\$ 818,59	\$ 87,80	\$ 730,79	\$ 8.511,68
50	\$ 8.511,68	0,95%	\$ 818,59	\$ 80,86	\$ 737,73	\$ 7.773,95
51	\$ 7.773,95	0,95%	\$ 818,59	\$ 73,85	\$ 744,74	\$ 7.029,21
52	\$ 7.029,21	0,95%	\$ 818,59	\$ 66,78	\$ 751,81	\$ 6.277,40
53	\$ 6.277,40	0,95%	\$ 818,59	\$ 59,64	\$ 758,95	\$ 5.518,45

54	\$ 5.518,45	0,95%	\$ 818,59	\$ 52,43	\$ 766,16	\$ 4.752,28
55	\$ 4.752,28	0,95%	\$ 818,59	\$ 45,15	\$ 773,44	\$ 3.978,84
56	\$ 3.978,84	0,95%	\$ 818,59	\$ 37,80	\$ 780,79	\$ 3.198,05
57	\$ 3.198,05	0,95%	\$ 818,59	\$ 30,38	\$ 788,21	\$ 2.409,84
58	\$ 2.409,84	0,95%	\$ 818,59	\$ 22,89	\$ 795,70	\$ 1.614,14
59	\$ 1.614,14	0,95%	\$ 818,59	\$ 15,33	\$ 803,26	\$ 810,89
60	\$ 810,89	0,95%	\$ 818,59	\$ 7,70	\$ 810,89	\$ 0,00